VISIT…

М. Магура, М. Курбатова

СЕКРЕТЫ МОТИВАЦИИ

Или мотивация без секретов

Москва

О Г Л А В Л Е Н И Е

Введение 9

Глава 1. Природа трудовой мотивации 13
Что такое мотивация 16
Основные принципы трудовой мотивации 22
Полимотивированность трудового поведения 22
Иерархическая организация мотивов 24
Компенсаторные отношения между мотивами 26
Принцип справедливости 27
Принцип подкрепления 29
Динамичность мотивации 30
Мотивация и психологический контракт 35
Задания и упражнения 40

РАЗДЕЛ 1. ОБЗОР ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ 45
Глава 2. Ранние взгляды на природу мотивации человека 49
Научное управление Ф. Тейлора. 49
Школа человеческих отношений (Мэйо, Ротлисбергер) 57
Задания и упражнения 65
Современные взгляды на мотивацию 68

Глава 3. Содержательные теории мотивации 69
Теория Маслоу 69
Подход Маслоу и практика управления персоналом. 74
Теория Альдерфера 97
Двухфакторная теория Герцберга. 99
Модель ключевых характеристик работы Хэкмана-Олдхема. . 113
«Витаминная» модель Уорра 122
Подход Аткинсона и Маклеланда
(потребность в достижении и во власти) 125
Критика содержательных теорий 135
Задания и упражнения 136

Глава 4. Процессуальные теории трудовой мотивации 139
Теория справедливости Дж. Адамса..... 139
Теория ожиданий Виктора Врума 154
Комплексная модель мотивации Портера-Лоулера..... 163
Удовлетворенность работой и производительность 166
Задания и упражнения..... 171

Глава 5. Поведенческая теория подкреплений Скиннера 175
Методы модификации поведения..... 178
Подкрепление..... 179
Избегание 189
Угашение 189
Наказание..... 190
Задания и упражнения..... 195
Подведение итогов 1 раздела 199
Итоговое задание для самостоятельной работы 203
Способы воздействия на мотивацию работников..... 207

Глава 6. Приверженность работников своей организации ... 209
Структура организационной приверженности 213
Отличительные черты приверженных работников 215
Источники приверженности работников своей организации.. 220
Приверженность как свойство личности..... 221
Формирование организационной приверженности..... 227
Задания и упражнения..... 230

Глава 7. Контроль и меры дисциплинарного воздействия.... 235
Основные элементы системы поддержания дисциплины 236
Правила и предписания 236
Административный контроль..... 237
Мотивирующее наказание 246
Виды дисциплинарных мер 253
Дисциплинарное собеседование..... 254
Подготовка к дисциплинарному собеседованию..... 255
Дисциплинарное собеседование 255
Подведение итогов..... 255
Увольнение..... 256
Задания и упражнения..... 262

РАЗДЕЛ 2. СИСТЕМА КОМПЕНСАЦИЙ. 265
Глава 8. Финансовые стимулы 267
Базовый оклад и надбавки 268
Факторы, определяющие уровень заработной платы 268
Индексация зарплат 272
Доплаты 272
Дифференцированный подход к оплате работников 273
Переменная часть заработной платы 278
Сдельная оплата труда 279
Комиссионные 283
Премии и бонусы 283
Участие в прибыли 291
Участие в акционерном капитале 294

Глава 9. Льготы и социальный пакет 300
Медицинское страхование сотрудников и членов их семей 302
Пенсионное страхование 302
Кредитование сотрудников 304
Оплата обучения 305
Скидки на товары компании 305
Отдых за счет компании 305
Бытовые услуги работникам 306
Гибкая программа дополнительных выплат
и социальных услуг 308
Программа «кафетерий» 311
Программа «буфет» 311
Программа «комплексный обед» 312
Преимущества гибких программ льгот 312
Отдача от льгот, предоставляемых сотрудникам 314

Глава 10. Система компенсаций и стратегия организации 315
Условия создания эффективной системы
стимулирования труда 315
Конкурентоспособность оплаты на рынке труда 317
Обзоры зарплат и льгот 319
Прозрачность зарплат 322
Дифференцированный подход 326
Информационное обеспечение в области оплаты труда 327

Возможные проблемы в сфере материального стимулирования. 329
Политика оплаты и стратегия организации 336
Политика равнения на конкурентов 339
Политика опережения 339
Политика отставания. 341
Гибкая политика. 341
Повышение приверженности работников 346
Отношение к развитию сотрудников 347
Задания и упражнения 351

РАЗДЕЛ 3. «НЕДЕНЕЖНЫЕ» МЕТОДЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА МОТИВАЦИЮ РАБОТНИКОВ. 357
Глава 11. Моральное стимулирование. 361
Признание за хорошо выполненную работу. 361
Статьи в корпоративных органах печати 373
Доски почета 375
Подарки от компании. 377
Символы статуса 379
Организация соревнований и конкурсов 380
Задания и упражнения 390

Глава 12. Мотивирующая организация труда. 392
Обогащение труда 392
Разнообразие навыков. 393
Законченность работы 398
Значимость работы 402
Самостоятельность в работе. 404
Обратная связь 407
Методы повышения мотивационного потенциала работы . . . 413
Постановка целей как инструмент мотивации. 420
Мотивирующие цели. 420
Управление по целям 428
Гибкие рабочие графики 431

Глава 13. Кадровый менеджмент как средство повышения мотивации персонала 440
Оценка работы сотрудников. 440

Информирование и внутриорганизационный PR как средство воздействия на мотивацию. 449
Информирование персонала 450
Информированность руководства 462
Обучение и развитие персонала 464
Задания и упражнения 474

Глава 14. Культура организации 481
Составляющие оргкультуры 483
Ценности 483
Система отношений 493
Нормы, правила поведения 493
Внешние проявления культуры 498
Формирование организационной культуры 510
Методы формирования культуры, способствующей высокой мотивации персонала 515
Задания и упражнения 519

Глава 15. Мотивация и лидерство 529
Что отличает лидеров 530
Ориентация на людей и ориентация на результат 538
Теория X и теория Y Д. Макгрегора 539
Эмоциональная компетентность лидера 553
Лидерство и средства воздействия на мотивацию подчиненных 557
Управление мотивацией команды, рабочей группы 561
Что такое группа 561
Факторы, влияющие на мотивацию членов рабочей группы . . 564
Что убивает мотивацию членов группы 579
Мотивация членов управленческой команды 582
Задания и упражнения 586

Глава 16. Эффективная самомотивация 593
Конструктивные установки 595
Повышение уверенности в себе 596
Методы самомотивации 603
Поощрение и наказание 604
Постановка целей 607

Организация работы 612
Соревновательность 614
Оценка и контроль 614
Информирование 615
Убеждение 616

Глава 17. Методы изучения мотивации 622
Опрос 623
Подготовка к проведению опроса 624
Процедура проведения опроса 629
Обработка информации 630
Итоги опроса 631
Тестирование 634
Экспертные оценки 636
Беседа (интервью) 639
Закрытые вопросы 640
Открытые вопросы 640
Косвенные (проективные) вопросы 640
Наводящие вопросы 642
Рефлексивные вопросы 642
Умение слушать 644
Наблюдение 646
Подведение итогов главы 648
Задания и упражнения 649

Заключение 652

ВВЕДЕНИЕ

Последние годы постоянно приходится слышать слова о том, что XXI век должен стать периодом возрождения России. Подходит к концу первое десятилетие XXI века. Настало время подвести первые итоги. Многое меняется в положительную сторону, но отставание от развитых стран в сфере производительности и качества труда по-прежнему не сокращается, хотя все понимают, что именно здесь заложена основа конкурентоспособности нашей экономики.

Мы готовимся к вступлению в ВТО. На наш рынок придут новые компании, которые будут конкурировать с российским бизнесом. Кто победит? Тот, кто сильнее, быстрее, лучше, эффективнее. С какой скоростью нам надо двигаться, чтобы догнать и перегнать ушедших вперед конкурентов? Задача для начальной школы: конечно, с большей, чем они, и уж, конечно, с большей, чем та, с которой мы двигаемся сегодня.

Понимание того, что работать по-старому нельзя, есть уже практически у всех. Все – и Президент, и политические лидеры, и деловая элита – говорят о необходимости перехода российской экономики на качественно новый уровень. Ответить на новые вызовы, сохранив при этом старое качество управления, невозможно. Для того чтобы сравняться в классе с конкурентами, надо не только работать напряженнее, но и ставить перед собой более высокие цели, отказаться от устаревших управленческих моделей. Достичь этого можно только в том случае, если изменится отношение людей, и в первую очередь руководителей, к делу, которым они занимаются.

Эффективный менеджмент – это в первую очередь способность руководителя максимально раскрыть физический и интеллекту-

альный потенциал своих подчиненных. Этого не добиться без понимания движущих сил, определяющих поведение и работу человека в организации. Высокие достижения в управлении требуют хорошего знания психологии. На словах руководители легко признают эту истину, однако на деле в своей работе они все еще используют психологические знания в микроскопически малом объеме.

Задумайтесь над цифрами, приведенными Дином Спитцером в его книге «Супер-мотивация»:

50% работников затрачивают ровно столько усилий, чтобы только сохранить свою работу;

80% работников могут, если захотят, добиться значительно более высоких рабочих результатов.

Эти цифры относятся к работникам западных компаний. Но не надо быть гуру от менеджмента, чтобы угадать или предсказать, что ситуация в России вряд ли является лучшей. Кстати, эту цифру – 80% – в отношении числа работников, которые могут добиться значительно лучших результатов, приводит и большинство российских руководителей разного ранга.

Обратите внимание на слова «если захотят». Что же надо сделать, чтобы ваши люди захотели вложить больше сил и души в дело, которым они занимаются? Как создать такую мотивацию?

Существует один-единственный способ заставить кого-либо сделать что-то. Всего один. Надо заставить человека захотеть сделать это. Запомните, других способов нет.

Дейл Карнеги

Наш опыт обучения руководителей различных российских организаций показывает колоссальный интерес слушателей к проблеме трудовой мотивации. Но сегодня мало кто из руководителей может похвастаться глубоким пониманием этой проблемы – считается, что это дело специалистов по кадровому менеджменту. Налицо

странная ситуация: проблему управления трудовой мотивацией персонала все руководители признают в высшей степени значимой для успеха бизнеса, но у руководящего состава большинства организаций ясного понимания того, как она может быть решена, нет. Снова и снова мы слышим разговоры о том, что мотивация страдает оттого, что люди недовольны своей зарплатой. А больше платить компания не может. Замкнутый круг, выхода из которого не видно.

Мы писали эту книгу, чтобы помочь вам найти этот выход. В ней вы найдете как практические советы, рекомендации и опыт ведущих компаний, так и теоретические основы мотивационного менеджмента, которые позволят вам не просто перенимать передовой опыт, применять советы или рекомендации, но делать это осознанно, с полным пониманием, с учетом ситуации, сложившейся в вашей компании. Важно четко понимать, что и как должно быть сделано, чтобы в итоге получить качественно новое отношение работников к своему труду и искреннее желание выкладываться для достижения поставленных целей. Успешное решение этой задачи зависит от вашей способности сделать верный выбор средств воздействия на людей, работающих в вашей компании, в вашем подразделении.

Новое качество управления мотивацией персонала способно вывести вас на принципиально новый уровень эффективности в руководстве. Однако надо быть готовым к тому, что на этом пути вас будут поджидать серьезные трудности и препятствия. Вам будут мешать не только другие люди, ставя под сомнение ваши новые взгляды и подходы в сфере мотивационного менеджмента, но и вы сами будете мешать себе. Самым большим тормозом будут ваши вчерашние представления и стереотипы. Ваше восприятие материалов этой книги будет испытывать мощное давление со стороны этих представлений, старые стереотипы будут диктовать вам: «Это правильно, это я смогу использовать в своей работе, а это вряд ли, это у нас не пройдет». Действительно, не пройдет, если вы будете работать по-старому, как работали вчера, позавчера, год назад, пять лет назад – всегда. А если что-то не получалось, то кто виноват? Правильно, нерадивые подчиненные. «С нашими людьми по-другому нельзя!» – эту фразу приходится слишком часто.

Но кто сделал «наших людей» такими? Они изо дня в день работают одними и теми же методами, с привычным отношением к делу, которое прививает им система управления, действующая в организации. С чего вдруг ваши подчиненные в понедельник придут на работу с горящими глазами, с желанием в 2-3 раза повысить производительность своего труда, со стремлением сократить издержки и повысить качество продукции? Решим ли мы эту задачу, увеличив им в пятницу зарплату, ну, к примеру, в 2 раза? Вряд ли. Только от руководителя могут исходить те стимулы, которые разбудят в подчиненных новое отношение к работе.

Поэтому будьте готовы к экспериментам, к тому, чтобы внести коррективы в те подходы, которые вы привыкли использовать при управлении мотивацией подчиненных или в те представления, которые у вас сложились относительно мотивационного менеджмента. Если японские, американские, немецкие, шведские менеджеры смогли создать у своих подчиненных заинтересованное отношение к делу, добиваясь от них все более высоких результатов, то почему это не сможете сделать вы?

Ясное представление о том, что такое мотивация труда и как можно эффективно управлять ею, откроет перед вами новые возможности для повышения эффективности управленческой деятельности. А более толковая работа всегда позволяет работать легче и с большим удовольствием.

Чего мы вам и желаем.

Авторы

ГЛАВА 1.
ПРИРОДА
ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

Встречая в прессе сообщения о фактах продажи и покупки хорошо известных преуспевающих компаний, мы бываем удивлены теми астрономическими суммами, в которые их оценивают эксперты. Известно, что цена компании складывается из двух составляющих: оценки ее материальных и нематериальных активов. При этом часто не здания, не оборудование и технологии составляют основную ценность компании, а ее положение на рынке, деловая репутация, творческий потенциал и квалификация работников, готовность сотрудников работать с полной отдачей – то есть нематериальная составляющая.

«Люди, работающие в компании, определяют как стоимость ее нематериальных активов, так и эффективность использования материальных активов». Мы привыкли слышать эти слова от специалистов по управлению персоналом. Может быть, они говорят это, чтобы оправдать свое существование? Может быть, все что нужно – это побольше денег да грамотный, жесткий руководитель? Однако лучшие руководители – и западные, и наши, российские – считают, что именно люди являются основой конкурентоспособности любой организации. Вот, например, слова тверского губернатора Дмитрия Зеленина: «Вложения в человеческий ресурс важнее, чем в основной капитал». Сэм Уолтон, основатель сети магазинов *Wal-Mart*, отвечая на вопрос «В чем секрет преуспевающих организаций и менеджеров?», ответил: «Люди – ключ к успеху». таких высказываний можно привести сотни.

Люди являются основой конкурентоспособности любой компании на рынке

При этом очень часто от специалистов в сфере управления человеческими ресурсами и от самих руководителей приходится слышать поразительную цифру: они утверждают, что в типичной организации потенциал человеческих ресурсов используется всего на 7-15%. Неудивительно, что в перечне причин, препятствующих росту бизнеса, низкая мотивация персонала занимает одну из ведущих позиций (третье место), — этот вывод сделан в исследовании «Управление ростом и конкурентоспособностью российских компаний», проведенном Ассоциацией менеджеров и консалтинговой компанией *Accenture*. С другой стороны, мотивация персонала – это и фактор успеха: высокую степень мотивированности подчиненных нынешние руководители ставят на первое место в ряду внутренних факторов повышения конкурентоспособности своего бизнеса.

Само слово «мотивация» постоянно приходится слышать от руководителей разного уровня, представляющих самые разные компании. Все убежденно говорят, что низкая мотивация персонала – это плохо, утверждают, что надо находить возможности усиления трудовой мотивации работников, поскольку без этого невозможно рассчитывать на улучшение работы организации. Однако даже самый простой вопрос: «Как вы мотивируете своих сотрудников?» – ставит в тупик многих руководителей. Ответы весьма незатейливы и, как правило, сводятся к рассуждениям о прямых и косвенных выплатах. Большинство руководителей имеет очень поверхностные представления о том, что такое трудовая мотивация работников и как можно на нее воздействовать. Между тем в западном менеджменте эффективное мотивирование подчиненных является ключевой управленческой компетенцией. Она обязательно входит в модели корпоративных компетенций ведущих

международных компаний. Это то, что должен знать и уметь **каждый** руководитель.

Вопрос о мотивации труда, ее значении для эффективной профессиональной деятельности был поставлен еще Ф. Тейлором в начале XX века. Стоит отметить, что Тейлора характеризовал крайне пессимистичный взгляд на доминирующую у большинства работников трудовую мотивацию. Он говорил о том, что любому руководителю приходится решать проблему повышения отдачи от подчиненных, которые склонны работать вполсилы, скрывая истинный уровень своей производительности, и готовы при любой возможности отлынивать от работы. Основная задача администрации, по Тейлору, – нахождение способов, которые помогут заставить работников работать в полную силу.

Изучение проблемы мотивации и стимулирования труда ведутся не один десяток лет и в нашей стране. Во времена СССР в этой области постоянно шли эксперименты, и опыт передовых предприятий пропагандировался по всей стране. Однако сама методология исследований и выводы, которые делались из получаемых результатов, определялись узкими рамками мощного идеологического давления со стороны существующего политического режима. Их подгонка под «правильные» представления о социалистической морали и нравственности сильно ограничивала развитие представлений о движущих силах человеческого поведения и делала их односторонними.

Девяностые годы XX века – период перехода от плановой экономики к рыночной и время глубокого экономического кризиса в Российской Федерации – ознаменовались почти полным затишьем в теоретических и практических исследованиях в сфере трудовой мотивации. И лишь сейчас, вместе с процессами экономического роста и относительной стабилизации, в экономике России обозначилось существенное повышение интереса к этим вопросам. Государственные и частные, крупные и мелкие предприятия осознали, что эффективная работа организации и развитие конкурентных преимуществ невозможны без усиления трудовой мотивации персонала и использования новых форм стимулирования труда. Это

подталкивает руководство многих компаний к поиску и апробированию новых форм и методов мотивации персонала.

ЧТО ТАКОЕ МОТИВАЦИЯ

Для того чтобы на что-то воздействовать и чем-то управлять, надо хорошо представлять, что представляет собой сам объект воздействия. Что же такое мотивация персонала? Что заставляет работников предпочитать одну работу другой? Почему они в процессе работы реагируют по-разному на одни и те же стимулы? Почему они в одном случае самоотверженно трудятся над порученными заданиями, а в другом – впустую тратят время на разговоры и перекуры? Почему вы сегодня встали с постели и пошли на работу? Таких «почему» можно задать много. Однако все вопросы можно свести к трем основным: **что** и **почему** мотивирует человека и **как** добиться того, чтобы люди захотели работать с полной отдачей сил для достижения поставленных перед ними целей. Третий вопрос самый важный, и дать ответ на него – основная задача этой книги.

В самом общем виде трудовую мотивацию можно представить как сложное психологическое явление, определяющее поведение человека в процессе трудовой деятельности. Чаще всего при этом имеют в виду те побуждения, которые направляют поведение человека и определяют интенсивность его усилий по достижению намеченных целей.

Мотивация – это то, что активизирует, стимулирует человека и направляет его действия к поставленной цели

Существует два смысла слова «мотивация». С одной стороны, мотивацию рассматривают как систему внешних воздействий, призванных побуждать человека к работе с высокой отдачей.

Организация использует в отношении своего персонала самые разнообразные стимулы: деньги, награды, статус, повышения по службе, ожидая при этом, что работники в ответ будут усердно трудиться. Эта система может включать и набор негативных стимулов и наказаний: штрафы, депремирование, понижение в должности, увольнение.

С другой стороны, мотивацию рассматривают как внутренние побуждения, исходящие от самого человека, как желание, стремление работать с высокой отдачей, заинтересованность в результатах своего труда. И по большому счету, именно такое состояние человека является истинной мотивацией.

Фредерик Герцберг о внутренней мотивации[1]

«У меня есть собака, годовалый шнауцер. Когда он был маленьким щенком и я хотел, чтобы он слушался, я наказывал его, и он слушался. Теперь я покончил с этой практикой и даю ему печенье, чтобы он слушался.

Кто является замотивированным – я или собака? Собака хочет печенья, но именно я хочу, чтобы она слушалась. Именно я замотивирован, а собака – слушается. В данном примере, все, что я делал, – тянул вместо того, чтобы толкать.

Почему же происходит так, что руководители быстро понимают, что наказания не являются мотивацией, и почему они почти единодушны во мнении, что привлекательные стимулы – это мотивация?

Если я накажу или поманю свою собаку, она будет слушаться. А что я должен сделать, если захочу, чтобы она снова что-то сделала? Я должен наказать ее или дать печенье еще раз. Подобным образом я могу зарядить аккумулятор человека, потом подзарядить его, потом еще раз и еще. Но о мотивации мы можем говорить

[1] Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees? In: Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal. - The Harvard business review books series.

только тогда, когда кто-то имеет свой собственный генератор. Тогда он не нуждается во внешней стимуляции или подзарядке. Он хочет сделать это».

В последние десятилетия для всех, кто занимается теорией и практикой управления, стало очевидно, что высокая мотивация персонала – это важнейшее условие успеха любой организации. Ни одна компания не может преуспеть, не создав у своих работников настроя на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Устойчивые высокие рабочие результаты недостижимы, когда человек не заинтересован в результатах своего труда. Но чтобы работать хорошо, человек должен захотеть этого.

Многочисленные исследования указывают на неразрывную связь трудовой мотивации персонала и уровня рабочих показателей. Интерес руководителей и исследователей, занимающихся проблемами управления, к изучению трудовой мотивации так высок потому, что именно в сфере мотивации следует искать побудительные силы, заставляющие людей работать с полной отдачей сил в интересах организации.

Связь трудовой мотивации с рабочими достижениями можно представить в виде схемы (рис. 1-1).

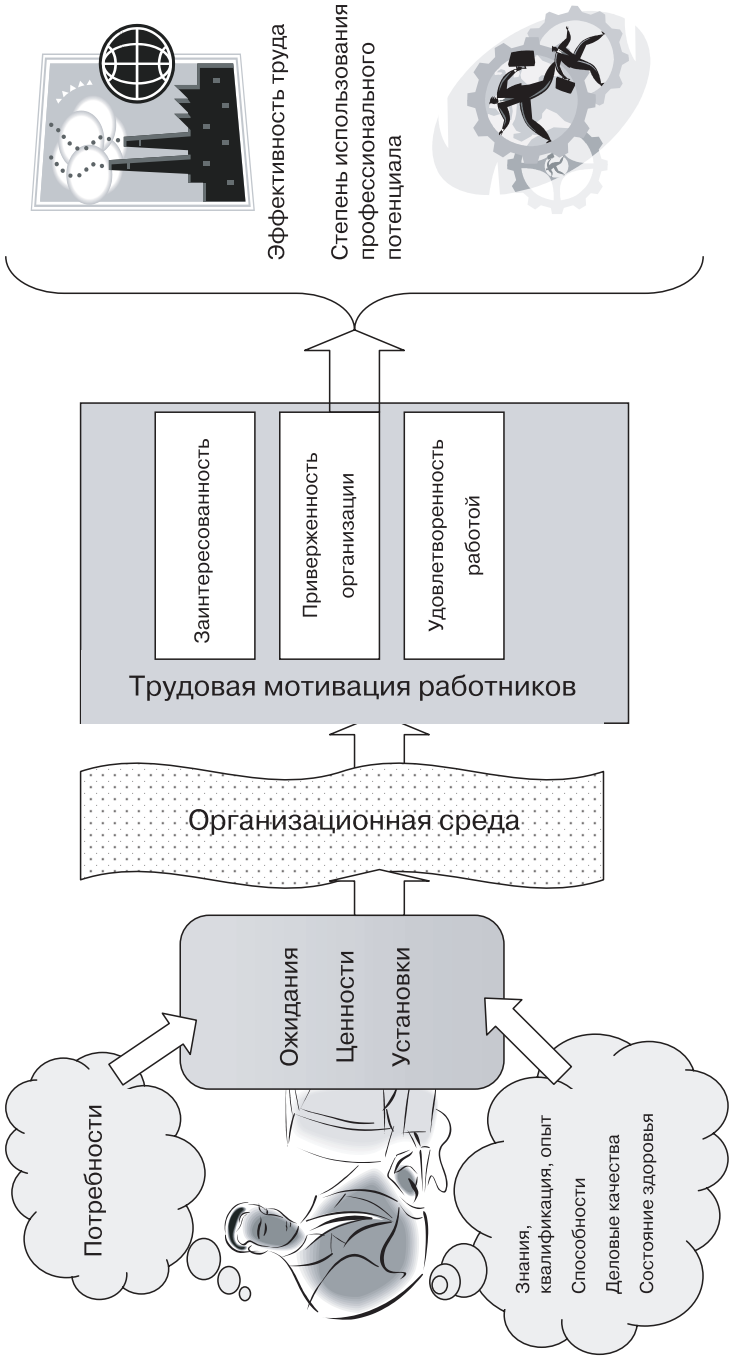


Рис. 1-1. Мотивационная регуляция рабочего поведения

Рабочее поведение персонала – это результат взаимодействия ключевых факторов организационной среды и мотивационной сферы работника, его потребностей, ценностей, установок и ожиданий. Трудно ожидать высокой трудовой мотивации от работника, который не находит в работе возможностей для реализации своих основных устремлений. Профессиональный потенциал работника при высокой мотивации реализуется достаточно полно (70-80%), в то время как при низкой мотивации – в лучшем случае на 20-30%. То есть можно в 2-3 раза увеличить отдачу от сотрудников, усилив их трудовую мотивацию!

Трудовая мотивация проявляется в трех взаимосвязанных и взаимопроникающих состояниях (рис. 1-2): заинтересованности в конечных результатах труда, в удовлетворенности работой и в степени приверженности работника организации, то есть в степени его преданности целям и интересам своей организации.

Настрой на высокую самоотдачу в труде является сложным психологическим образованием, формирующимся под воздействием большого набора факторов окружающей среды. Низкая заинтересованность, низкая приверженность, неудовлетворенность

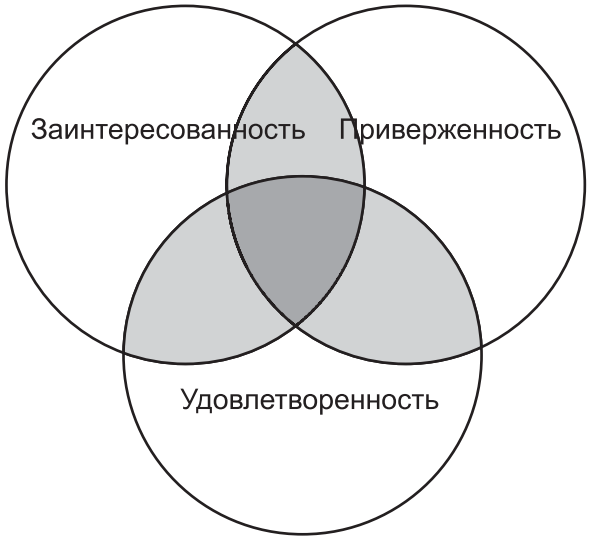


Рис. 1-2. Ключевые индикаторы трудовой мотивации

работника проявляются так: «Я перестал стараться. Сами знаете, как это бывает. Всю работу я делал вполне нормально, но только без этих мелких штришков, благодаря которым становится видна разница между хорошим чертежом и тем, который сделан кое-как. И, конечно, я не торопился. Когда получалось сдать работу, тогда и получалось». А на другом полюсе высокая заинтересованность: «Я стал работать еще упорнее, еще больше вкладываться в работу... брал работу на дом, чтобы делать в свободное время... мне не терпелось прийти назавтра с утра и сделать еще больше». Каждый наверняка переживал такие состояния духа, и каждый руководитель сталкивался с заинтересованным и незаинтересованным отношением к работе своих подчиненных.

Понимание того, какое влияние оказывает мотивация на результаты труда, заставляет руководителей более внимательно присмотреться к тому, насколько условия труда, сложившаяся практика управления, психологический климат в подразделениях и в организации в целом, система стимулирования, организационная культура способствуют формированию высокой трудовой мотивации у работников. Денежные стимулы при этом являются очень важным, но далеко не единственным фактором, определяющим трудовую мотивацию. Свести трудовую мотивацию исключительно к оплате труда – все равно, что свести супружеские отношения только к вопросам секса или только к воспитанию детей. Нужен комплексный подход к формированию ***мотивирующей организационной среды,*** то есть создание таких условий в подразделении и организации в целом, которые максимально способствуют повышению трудовой мотивации работников.

Если руководство хочет добиться от своих сотрудников хорошей работы, следует предпринимать целенаправленные действия для усиления их трудовой мотивации, то есть повышения заинтересованности в конечных результатах, роста приверженности своей компании и удовлетворенности трудом. Это возможно лишь в том случае, если условия, в которых люди выполняют свою работу, будут в полной мере отвечать их потребностям, ценностям, установкам и ожиданиям. Полагаться на то, что работник сам найдет стимулы в работе, побуждающие его напряженно трудиться в ин-

тересах организации, не стоит. Создание мотивирующей рабочей среды должно стать важнейшей целью для руководства любой компании. Если же руководители за рабочими проблемами не замечают человека и не понимают основных мотивов, определяющих его поведение на работе, в мотивации сотрудников могут происходить драматические изменения, самым негативным образом влияющие на их работу и отношение к делу. Ослабление трудовой мотивации обычно проявляется в снижении удовлетворенности своим трудом и местом работы, падением заинтересованности в результатах труда и приверженности своей организации.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

Для понимания трудового поведения подчиненных и построения эффективной системы воздействия на их мотивацию разберемся в ключевых принципах, которые определяют связь трудовой мотивации и рабочего поведения человека. Это следующие принципы:

- полимотивированность трудового поведения;
- иерархическая организация мотивов;
- компенсаторные отношения между мотивами;
- принцип справедливости;
- принцип подкрепления;
- динамичность мотивации.

Полимотивированность трудового поведения

Человек далеко не всегда стремится работать с высокой отдачей. Он готов максимально реализовать в труде свой потенциал – свои способности, опыт, знания, деловые качества – лишь тогда, ког-

да работа и то вознаграждение, которое он получает в результате, позволяют **удовлетворить важнейшие его потребности,** когда он видит смысл «выкладываться» на работе, когда он в этом заинтересован. Поэтому руководитель должен быть хорошим психологом, ему следует научиться понимать, на каких струнах, на каких интересах подчиненного можно сыграть, чтобы разжечь в нем желание напряженно трудиться ради поставленных целей.

Психологи рассматривают потребности как нужду человека в чем-то необходимом ему для поддержания нормальной жизнедеятельности, чем он в настоящий момент не обладает. Человек имеет множество самых разных потребностей и склонен обзаводиться все новыми и новыми.

На поведение работников может одновременно влиять множество мотивов. Понимание этого поможет, с одной стороны, так воздействовать на мотивацию подчиненных, чтобы они работали эффективно и с желанием, а с другой – избежать конфликта мотивов, когда разные мотивы требуют от человека разных линий поведения, разных действий или решений. Например, рабочий может стремиться соответствовать требованиям бригадира, связанным с высокой производительностью труда, и в то же время стараться избежать противопоставления себя товарищам по бригаде, что предполагает, что он не будет «высовываться» и превышать негласно установленный уровень производительности.

Многочисленные опросы работников различных российских организаций позволили составить перечень наиболее часто упоминаемых потребностей, стремление к удовлетворению которых не только определяет выбор места работы, но и формирует готовность работать с высокой отдачей. Это следующие потребности:

- достойная оплата труда;
- хорошие условия труда;
- привлекательные карьерные перспективы;

- хороший климат в трудовом коллективе;
- хорошие взаимоотношения с руководством;
- интересная работа;
- возможности для проявления инициативы и самостоятельности;
- возможности для обучения и профессионального развития;
- уверенность в завтрашнем дне/гарантии занятости;
- хороший уровень социальной защиты.

В то же время многие руководители обращаются со своими подчиненными так, как если бы у них была одна, максимум две потребности (как правило, они считают, что людей больше всего мотивируют деньги и безопасность), а затем разрабатывают средства мотивации, основанные на этих допущениях. Неудивительно поэтому, что результаты оказываются не такими высокими, как ожидалось.

Иерархическая организация мотивов

Говоря об иерархической организации трудовой мотивации, обычно имеют в виду такие взаимоотношения между трудовыми мотивами, когда более выраженное влияние на трудовое поведение оказывают мотивы, в основе которых лежат потребности, имеющие для человека бульшее значение и занимающие поэтому более высокое место в иерархии его трудовой мотивации. Особенно сильно на поведение человека влияет невозможность удовлетворения наиболее важных для него потребностей. Это приводит к ситуациям, хорошо отраженным в русских пословицах: «У кого чего болит, тот о том и говорит», «У голодной куме все хлеб на уме», «Голодное брюхо к ученью глухо» и т.п.

Для разных людей положение определенного мотива в иерархии может быть разным, при этом будет разным и его влия-

ние на рабочее поведение. К примеру, для одного человека отношение к работе будет определять заработок, для другого – стремление к власти, для третьего – возможность иметь свободное время для занятий с ребенком.

Анекдот в тему

Учет потребностей в деле достижения желаемого результата

Женщина пришла в зоомагазин и купила, как ей сказали, говорящего попугая. На следующий день она принесла его обратно в магазин с жалобой на то, что он не говорит ни слова.

– Не может этого быть, – возразил ей продавец. – Когда он был в магазине, он болтал без передышки. Возможно, ему чего-то не хватает? Попробуйте купить зеркальце, попугаи любят смотреть на свое отражение.

Женщина купила зеркальце и ушла. На следующий день она опять пришла в магазин с жалобой на то, что попугай по-прежнему не разговаривает.

– Попробуйте купить ему лесенку, – посоветовал продавец, – попугаи любят лазить вверх-вниз по лесенке.

Женщина купила лесенку. На следующий день она пришла с той же жалобой, и продавец посоветовал ей купить качели для птиц. Качели были куплены, но и это не помогло.

Через день хозяйка попугая пришла к директору магазина и заявила, что попугай сдох.

– Какая жалость! – сказал директор – Он так и не заговорил?

– Да, перед смертью он спросил: «Неужели в магазине не продают никакой пищи?».

Как показывают результаты опросов, проведенных в различных российских компаниях, иерархия наиболее значимых потребностей (и соответствующих мотивов труда) для рядовых работников заметно отличается от аналогичной иерархии для руководителей среднего звена, хотя здесь есть и определенные совпадения.

Таблица 1-1

Иерархия потребностей у разных категорий работников

Рядовые работники	Руководители среднего звена
1. Достойная оплата труда 2. Хорошие условия труда 3. Возможности для обучения и профессионального развития 4. Уверенность в завтрашнем дне/гарантия занятости 5. Хороший уровень социальной защиты	1. Достойная оплата труда 2. Привлекательные карьерные перспективы 3. Хорошие взаимоотношения с руководством 4. Возможности для проявления инициативы и самостоятельности 5. Возможности для обучения и профессионального развития

Создавая в организации систему стимулирования труда или перестраивая ее, необходимо учитывать разную степень чувствительности разных категорий персонала к одним и тем же стимулам. Эффективная система стимулирования должна избирательно устанавливать принципы стимулирования труда различных категорий персонала.

Компенсаторные отношения между мотивами

Множественность мотивов, определяющих поведение человека, предполагает существование определенной связи между ними. Между мотивами могут устанавливаться компенсаторные отношения, то есть недостаточная сила одних мотивов из-за невозможности удовлетворения соответствующей потребности может быть скомпенсирована или уравновешена действием других мотивов, поддерживая таким образом необходимый уровень трудовой мотивации. Например, не очень интересная работа может быть привлекательна в силу высокой зарплаты. И наоборот, недостаточно высокая, с точки зрения работника, оплата его труда может компенсироваться возможностью выполнения самостоятельной и творческой работы.

Система таких мотивационных «противовесов», выстраиваемая иногда сознательно, а иногда неосознанно, позволяет человеку без

серьезных психологических потрясений пережить тяжелые периоды в жизни, в развитии своей карьеры. Для поддержания необходимого настроя на выполнение своей работы с высокой отдачей в условиях, когда не удовлетворяются те или иные значимые для человека потребности, ему нужны особые аргументы. Выражается это обычно следующим образом: «Да, здесь мне платят мало, но у меня хорошие карьерные перспективы, главное – не торопиться и не предпринимать опрометчивых шагов». «Пусть мне приходится выполнять малосодержательную, неинтересную для меня работу, но здесь я имею хорошие возможности для завершения своей учебы в институте». «Хотя на этой работе у меня нет возможностей продвижения по службе, но здесь у меня такой уровень зарплаты, какой мне трудно найти где-либо еще».

Когда мы говорим о компенсаторных отношениях между различными мотивами, важно учитывать один существенный момент – компенсаторные возможности тех или иных мотивов имеют ***ограниченные временные рамки***. Пройдет какое-то время (иногда это время исчисляется годами, иногда месяцами, а иногда всего лишь днями), и возможности компенсации могут иссякнуть. Например, не следует полагаться на то, что недостаток денежной мотивации, то есть низкую заработную плату, можно бесконечно долго компенсировать моральными стимулами, свободным графиком или возможностью выполнения самостоятельной и творческой работы. Опыт многих организаций показывает, что такая экономия оборачивается высокой текучестью кадров.

Принцип справедливости

Трудовая мотивация делает отношение человека к самым разным аспектам рабочей ситуации пристрастным. Пристрастность особенно ярко проявляется в склонности работников к оценке справедливости отношений, установившихся между ними и организацией. Главным образом, это предполагает оценку справедливости совершаемых обменов: сопоставление того, что работник дает организации, и что получает взамен. Работники нацелены на установление справедливых и честных отношений с организацией и с другими людьми и стремятся изменить те рабочие вза-

имоотношения, которые они оценивают как несправедливые или нечестные. Само представление о справедливости формируется у человека на основе сравнений. Работник сравнивает тот вклад, который внес в работу подразделения, организации, и то, что он получил от организации, какой вклад внесли другие работники, с которыми работник сравнивает себя, и что они получили от организации.

Очень важно понимать, что представление о справедливости является ***субъективным***, возникающим в сознании работника: это его *мнение, оценка или представление работника* относительно оценки его трудового вклада. То, что работник может рассматривать как несправедливую оценку его трудового вклада, его руководитель может считать вполне справедливым. При этом мнения подчиненного и его руководителя о том, что справедливо, а что нет, могут не совпадать. Например, старший продавец, недавно назначенный на эту должность, считает, что ему должны повысить зарплату, так как он выполняет план, не опаздывает на работу, работает добросовестно. Директор магазина же ожидал от него большей самостоятельности, инициативности, освоения новых направлений и методов работы, чего сотрудник не демонстрирует. Директор в определенной степени разочарован и считает, что для данной должности этот человек не слишком подходит.

Именно от того, насколько справедливыми, ***с точки зрения работника***, являются обмены между ним и организацией, зависит его стремление к хорошей работе в интересах организации-работодателя. Работник, который обижен на организацию, так как полагает, что его трудовой вклад не оценен по достоинству, считает свои интересы ущемленными и начинает работать хуже или ищет другое место работы. Задача руководителя – формирование у подчиненных уверенности в справедливости и сбалансированности обменов, происходящих между ними и организацией. Именно поэтому руководителю так нужно знание психологии, умение взглянуть на ситуацию глазами другого человека, понимание того, как подчиненные воспринимают свою работу в организации и как они могут реагировать на те или иные действия или слова руководителя.

Принцип подкрепления

Поведение или действия человека, приводящие к определенным результатам, как правило, влекут за собой определенные последствия. Если эти последствия являются для него позитивными, то в похожих ситуациях человек будет стремиться снова и снова действовать подобным образом. Если же последствия будут негативными, нежелательными, то человек постарается изменить свое поведение, чтобы избежать таких последствий в будущем. Например, работники стремятся в точности исполнять требования своего непосредственного руководителя, потому что нарушение этих требований в прошлом каралось наказанием (выговором, лишением премии, исключением из состава резерва или переносом отпуска на неудобное время).

В общем виде принцип подкрепления реализуется в трех формах:

1. Люди продолжают такое поведение и действия, которые вознаграждаются, то есть влекут за собой позитивные для работника последствия.

2. Люди прекращают такое поведение и действия, которые влекут за собой наказание.

3. Люди не склонны закреплять и устойчиво воспроизводить такое поведение и такие действия, которые не влекут за собой ни вознаграждения, ни наказания.

Вознаграждение при этом выступает как позитивное подкрепление, а наказание - как негативное. Само подкрепление может быть как **внешним** (благодарность, премия, получение льгот и др.), так и **внутренним**, то есть идущим от самого человека (чувство удовлетворения, гордость за достигнутые успехи и др.).

Руководителю приходится постоянно сталкиваться с необходимостью закрепления у своих подчиненных положительных образцов поведения (проявление самостоятельности, высокого уровня дис-

циплины и ответственности в порученной работе) и искоренения таких видов поведения, которые отрицательно сказываются на результатах работы подразделения (пассивность, нежелание принимать самостоятельные решения, нарушения трудовой дисциплины).

При выборе наиболее действенных позитивных и негативных подкреплений важно найти верный баланс между ними. Также необходимо соблюсти баланс между внешними и внутренними подкреплениями. При этом, побуждая работников к желательным, с точки зрения успешной работы подразделения (организации), моделям поведения, важно обращаться к таким внутренним поощрениям, как рост самоуважения, переживание успеха, гордость за свои достижения и др.

Динамичность мотивации

Является ли трудовая мотивация неизменной, стабильной характеристикой, определяющей поведение человека на работе, или его заинтересованность и трудолюбие больше зависят от ситуации? От ответа на этот вопрос будет зависеть, какой стратегии в работе с персоналом мы будем придерживаться.

Если мы исходим из того, что мотивация человека достаточно стабильна и существует определенный тип мотивации, который определяет профессиональную успешность (самостоятельность, ответственность, стремление к самореализации), то большой акцент следует делать на отборе подходящих работников, которые по природе одарены этими качествами.

В какой-то мере действительно можно говорить о том, что трудолюбие, ответственность, целеустремленность – верные признаки высокой мотивации – присущи «по природе» некоторым людям, и они проявляют эти качества во всех ситуациях, с которыми им приходится сталкиваться.

Вот несколько признаков людей, обладающих высокой трудовой мотивацией.

Таблица 1-2

Признаки высокой мотивации

Отличительная черта	Признаки
Энергия	Энергия может проявляться внешне как в виде бурной деятельности, так и в виде самостоятельности, спокойной решимости, уверенности в собственных силах
Преданность делу	Заинтересованность человека в общем деле, в его завершении
Стойкость	Как человек реагирует, когда сталкивается с проблемами, препятствиями и трудностями? Продолжает ли работать над поставленной задачей или отступает от нее?
Стремление к развитию и самосовершенствованию	Готовность развивать необходимые навыки, стремление к приобретению нового опыта
Целеустремленность	Настойчивость в достижении намеченных целей, способность, не отвлекаясь на посторонние дела, реализовать принятую программу действий
Удовлетворенность	Людей с высокой мотивацией отличает способность получать удовольствие от своей работы; они находят в ней больше интересных и приятных моментов
Ответственность	Желание и готовность брать на себя ответственность – один из верных признаков высокой мотивации

Если мы исходим из того, что мотивация динамична, то больше усилий следует направлять на управление мотивацией. Опыт показывает, что эта стратегия является более плодотворной. За

последние годы были опубликованы результаты огромного числа исследований, в которых показано, что мотивацией работников можно успешно управлять, добиваясь существенных улучшений в их работе.

С изменчивостью мотивации сталкивается любой руководитель: то, что устраивало работника вчера, перестает его мотивировать. Люди становятся старше, опытнее, меняется их семейное положение, они получают образование – все это имеет следствием и изменения в мотивационно-потребностной сфере. Появляются новые запросы, новые требования, новые ожидания; решение старых задач становится неинтересным.

Значимость определенного мотива и его место в иерархии может меняться не только со временем, но и от ситуации к ситуации. Сам набор потребностей, которые люди стремятся удовлетворить на работе, может меняться в зависимости от профессиональной группы, внешних условий (рыночные условия, конкуренция, государственное регулирование), этапа карьеры и других факторов. Большое значение имеет и ситуация в стране, на рынке труда. Если еще совсем недавно, в конце 90-х, оплата труда, уверенность в завтрашнем дне и социальная защита занимали высшие позиции в иерархии трудовой мотивации российского населения, то сегодня на первый план уже начали выходить содержание труда и возможность профессионального и карьерного роста.

Набор потребностей, которые люди стремятся удовлетворить на работе, может меняться не только в зависимости от профессиональной группы, внешних условий, но и от возраста работника, его семейного положения, этапа карьеры. Если на первом этапе работы в организации для работника на первый план могут выходить мотивы, связанные с ориентацией в работе, с установлением личных контактов с коллегами, то позднее, когда новичок освоился в полной мере, может возрастать значение мотивов, связанных с потребностью в должностном и профессиональном росте. Точно так же повышение оплаты труда, улучшение социальных условий способно существенно отразиться на иерархии трудовых мотивов работников.

Сравните потребности работников в начале и в середине карьеры.

Таблица 1-3

Потребности работников в начале и в середине карьеры

Что интересует сотрудника в начале карьеры	Что интересует сотрудника в середине карьеры
• Хорошие перспективы роста, развитие карьеры • Обучение, становление профессионализма • Помощь со стороны предприятия • Высокая оплата труда • Возможность доказать свою состоятельность • Быть уверенным в карьерных возможностях	• Получать уважение • Справедливая оценка трудового вклада, востребованность выполненной работы • Возможность действовать самостоятельно • Профессиональное совершенствование • Новые, более сложные задачи • Уверенность в завтрашнем дне

Watson-Wyatt, ведущая фирма по консультированию в сфере компенсаций, опросила разные группы сотрудников относительно льгот, которые они предпочитают. Результаты представлены в табл. 1-4. В частности, оказалось, что для тех, кому за 50, на первом месте стоит совокупный доход (оклад плюс бонус), превышающий средний уровень. Те, кому нет 30, выше всего ценят возможности профессионального роста, развитие мастерства и гибкий рабочий график. Можно видеть, что эти предпочтения меняются со временем, а также в зависимости от экономических и личных обстоятельств работников.

Основной вывод, который можно сделать из приведенных данных, следующий: руководителю не стоит занимать пассивную позицию или искать «сознательных» работников, надо целенаправленно и осознанно воздействовать на мотивацию подчиненных, ясно представляя специфику мотивации в каждом отдельном случае и добиваясь таким образом необходимых результатов или нужного отношения к делу.

Таблица 1-4

Результаты опроса относительно предпочитаемых льгот *Watson-Wyatt*[2]

Категория работников	Предпочитаемые льготы (первые 5 мест)				
	1 место	2 место	3 место	4 место	5 место
Мужчины	Совокупный доход выше среднего	Оклад выше среднего	Развитие мастерства	Возможности профессионального роста	Групповые льготы
Женщины	Гибкий рабочий график	Развитие мастерства	Оклад выше среднего	Совокупный доход выше среднего	Возможности профессиона-льного роста
Инженерно-технический состав/ специалисты	Совокупный доход выше среднего	Гибкий рабочий график	Развитие мастерства	Оклад выше среднего	Долгосрочные поощрения денежными средствами
Офисный персонал/ производственный состав	Оплачиваемые отгулы	Групповые льготы	Оклад выше среднего	Гибкий рабочий график	Развитие мастерства
Возраст до 30 лет	Возможности профессиона-льного роста	Развитие мастерства	Гибкий рабочий график	Совокупный доход выше среднего	Карьерный рост
Возраст свыше 50 лет	Совокупный доход выше среднего	Оклад выше среднего	Акции в подарок	Групповые льготы	Бонус за стаж работы в компании

[2] По: Милкович Дж. Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. – М.: Вершина, 2003, с. 66.

МОТИВАЦИЯ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТРАКТ

Особенности трудовой мотивации работников могут влиять на их рабочее поведение опосредованно, формируя определенную систему ожиданий, связанных с трудом в данной компании. Встречную систему ожиданий к работнику со стороны организации определяют требования к его рабочим результатам и рабочему поведению. Эту систему взаимных ожиданий называют ***психологическим контрактом***.

Психологический контракт – это система взаимных ожиданий и неписаных обязательств, регулирующая многие аспекты отношений между работником и работодателем

В отношениях между работником и организацией каждая сторона, что-то отдавая, предполагает получить взамен нечто равноценное. И работник, и организация имеют систему определенных ожиданий и потребностей. Взаимные ожидания и взаимные обязательства работника и организации регулируют многие из важных аспектов трудовых отношений, включая оплату труда, распределение работ и взаимные обязательства работодателей и работников по отношению друг к другу.

Среди тех требований, которые предъявляет **организация** к работнику, можно выделить следующие:

- добросовестное выполнение порученной работы;
- лояльность к организации;
- инициативность и творческое отношение к делу;
- принятие правил и норм, действующих в организации;

- готовность в случае необходимости идти навстречу организации (руководству);

- гибкость и желание обучаться и развиваться.

Среди тех требований к работе, которые могут предъявлять работники, можно назвать такие, как:

- получать достойную оплату;

- заниматься делом, дающим чувство удовлетворения;

- работать с людьми, готовыми помочь в случае необходимости;

- приносить пользу людям, предоставляя нужную продукцию или услуги;

- видеть конкретные, ощутимые результаты своего труда;

- работа должна оставлять время и силы для личной жизни;

- ощущать уверенность в завтрашнем дне;

- работать в слаженном коллективе и ощущать себя его частью;

- сохранять и использовать имеющийся профессиональный опыт и способности, пополнять свои профессиональные знания, учиться чему-то новому.

Контракт между индивидом и организацией называется ***психологическим***, так как в значительной части эти ожидания нигде не записаны и даже не проговариваются. Однако, хотя требования сторон не зафиксированы в официальных документах, психологический контракт способен реально влиять на поведение работника. В любой момент каждой стороной могут быть отмечены как реализующиеся, так и не реализованные ожидания, при этом каждая сторона имеет свой минимально приемлемый уровень их реализации.

Если одна из сторон приходит к заключению, что реализация ее ожиданий и потребностей ниже минимально приемлемого уровня, то она рассматривает это как нарушение контракта, что вызывает соответствующие ответные действия (табл. 1-5).

Таблица 1-5

Реакция на нарушение психологического контракта со стороны работника и со стороны организации

Со стороны работника	Со стороны организации
• Увольнение из организации или поиск нового места работы • Снижение рабочих показателей • Ухудшение трудовой дисциплины • Снижение удовлетворенности работой и организацией • Работа спустя рукава	• Увольнение работника • Понижение в должности • Перевод на другую работу • Пересмотр уровня оплаты труда • Отказ в продвижении по служебной лестнице • Лишение льгот

Если рассматривать психологический контракт с позиций работника, то это в первую очередь:

1) ожидания и требования работника, связанные с его работой;

2) понимание работником требований, предъявляемых к нему со стороны организации;

3) насколько справедливыми работник считает требования к нему со стороны организации и в какой мере он готов корректировать свои ожидания и свое поведение с их учетом.

Психологический контракт является ***динамичным*** образованием, и он изменяется по мере того, как изменяются потребности сторон. Высокие ожидания (требования) к работнику со стороны компании могут иметь результатом высокий вклад (улучшение работы, повышение качества, переработки и т.п.) и, как следствие, повышение ожиданий со стороны работника.

Часто люди не осознают своих ожиданий, пока у них не возникнет острая неудовлетворенность, связанная с существенным рассогласованием их предположений с действительным положением вещей. Поэтому специалисты по организационному поведению настаивают на том, чтобы в организации были предусмотрены механизмы для получения информации относительно ожиданий персонала, связанных с работой в компании, ее анализа и, если потребуется, принятия корректирующих мер. Для этого важно понимать, какие события или какие факторы способны вызвать изменения в установившемся психологическом равновесии между работником и организацией. Обычно такой дисбаланс и последующее изменение ожиданий работника по отношению к организации вызывают следующие события:

- завершение учебы; получение высшего/специального образования;
- повышение квалификации;
- приобретение смежной специальности;
- приобретение опыта работы;
- длительное добросовестное и ответственное отношение к своим обязанностям;
- высокий трудовой вклад, достижение значительных результатов в работе;
- изменение семейных обстоятельств (вступление в брак, рождение ребенка и пр.);
- переход в другую возрастную группу, большой стаж работы в компании и т.д.

Руководитель должен обладать способностью чутко и своевременно реагировать на все изменения в жизни и работе сотрудников, которые могут породить новые требования с их стороны и

потребовать изменения как требований к сотруднику (то есть той составляющей психологического контракта, которая идет от организации), так и требований к организации. Это позволит на протяжении длительного времени поддерживать на высоком уровне готовность работника к сотрудничеству с руководством и его приверженность компании.

✸ ✸ ✸

Подводя итог рассмотрению природы трудовой мотивации, следует особенно подчеркнуть три момента:

1. Трудовая мотивация – это те побуждения, которые определяют готовность человека максимально полно использовать в работе свой потенциал: знания, опыт, способности, работоспособность.

2. Сила трудовой мотивации работника зависит от того, насколько условия в организации согласуются с доминирующими у него потребностями, ценностями и установками.

3. Решающую роль в создании мотивирующей организационной среды играет руководитель, понимающий природу такого явления, как трудовая мотивация, и учитывающий в процессе руководства основные принципы, которые определяют связь трудовой мотивации и рабочего поведения людей.

ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Ситуация для анализа

Руководителям приходится работать с людьми, отличающимися разными запросами и разной чувствительностью к одним и тем же воздействиям. Чтобы выбирать наиболее действенные стимулы для каждого подчиненного, надо знать, какие мотивы являются для него ведущими.

Представьте себе, что вы руководитель подразделения и вам нужно подобрать наиболее эффективные средства воздействия на трех подчиненных.

Николай Иванович, 54 года. Женат, имеет взрослых сыновей, старший работает в банке, младший заканчивает в этом году университет. Николай Иванович отличный специалист, к нему часто обращаются за советом другие сотрудники. Он очень спокойный, мягкий человек. Что вас волнует – это его обидчивость и желание настоять на своей правоте.

Алексей, 24 года, холост. Молодой специалист, талантливый, амбициозный. Иногда не рассчитывает свои силы, беря на себя слишком трудные задачи, из-за чего бывают срывы сроков выполнения работ и конфликты с другими сотрудниками.

Оксана, 22 года, замужем, имеет маленького ребенка. С ребенком сидит приходящая няня. Оксана – хороший секретарь, она исполнительна, добросовестна. Сотрудники считают, что на нее можно положиться. Не так давно ей предложили перейти в отдел маркетинга с более высоким окладом, но она отказалась, потому что там пришлось бы регулярно задерживаться на работе, а этого делать она не может из-за ребенка. Кроме того, она считает, что здесь у нее хорошие коллеги, и «от добра добра не ищут».

Задание 1

Постройте иерархию потребностей для этих сотрудников, то есть расположите потребности из предлагаемого списка так, чтобы самая важная, ведущая для данного сотрудника потребность оказалась на первом месте, вторая по значимости – на втором и т.д.

- Материальные потребности
- Потребность в безопасности/гарантии занятости
- Социальные потребности
- Потребность в справедливой оценке собственного вклада
- Потребность в развитии и самореализации.

Николай Иванович	Алексей	Оксана
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.

Задание 2

Предположим, что временные трудности не позволяют вам обеспечить вашим сотрудникам такой уровень оплаты труда, на который они рассчитывали.

Что, по вашему мнению, может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда для Николая Ивановича, для Алексея и Оксаны? Выберите из списка те возможности, которые позволят лучше всего сделать это, учитывая при этом значимость разных мотивов для разных людей, то есть на первом месте должен оказаться самый значимый фактор, на втором – второй по значимости и т.д.

- Хорошие условия труда
- Развитие профессиональной карьеры
- Хороший климат в коллективе
- Гибкий график работы
- Хорошие взаимоотношения с руководством
- Гарантии занятости
- Интересная работа
- Возможности для проявления инициативы и самостоятельности
- Справедливая оценка трудового вклада
- Возможности для обучения и профессионального развития
- Стабильность в работе
- Уверенность в завтрашнем дне
- Признание со стороны коллег и руководства

Николай Иванович	Алексей	Оксана

Ситуация для анализа

Дочка наших знакомых устроилась секретарем первого руководителя крупной международной компании, работающей в сфере образования. На новом месте работы она стала зарабатывать заметно больше, чем на прежнем. Она рассказывала про дружелюбный коллектив, говорила, что у нее ответственная работа, востребовано ее знание иностранного языка. На просьбу родителей звонить иногда с работы домой она отвечала, что такой возможности нет. Отвлекаться на разговоры, не имеющие отношения к работе, она считала недопустимым. На работу приходила первой, а с работы уходила, как правило, через 1-2 часа после официального окончания рабочего дня.

Через полгода ее отношение к работе изменилось. Приходить на работу и уходить с работы стала вовремя. Теперь она уже позволяет себе звонить с работы домой и друзьям и подолгу разговаривать с ними. Работу она считает «чисто секретарской», не отвечающей ее квалификации, и исполнительской, потому что любое, даже самое мелкое, решение, вроде отправки почты, следует согласовывать с другими сотрудникам. Девушка считает, что у нее нет перспектив профессионального и карьерного роста. «Если появится хорошее место, уйду не раздумывая», - говорит она.

«Да и зарплата невысокая», - считает она теперь.

Какие принципы мотивации, рассмотренные в данной главе, позволяют объяснить такие драматические изменения в отношении к работе?

Административное право

№1
2007
ежеквартальный журнал

Подписные индексы:

36061 (Роспечать)

18909 (Пресса России)

Реформирование законодательства о муниципальной службе как составная часть административной реформы

Административная ответственность за правонарушения в сфере труда

Поведения водителей после совершения ДТП. Советы адвоката.

Пробелы в КоАП РФ. Интервью с Салищевой Н.Г.

РАЗДЕЛ 1

ОБЗОР ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ

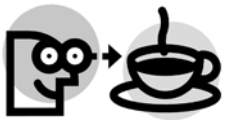
Когда мы говорим, что понимаем какое-то явление, это означает, что мы знаем его причины, знаем, как управлять им, то есть, оказывая определенные воздействия, получать предсказуемые результаты. Например, нажимаем на педаль газа – автомобиль едет быстрее, нажимаем на тормоз – он останавливается. Если машина не едет, мы ищем причину, неисправность.

Если перевести эти простые вещи на язык мотивации, то мы в идеале хотели бы иметь такие же «педали» и «рычаги», нажимая на которые можно было бы получить желаемое поведение. Ну, например, дал ребенку конфету – и он всегда в ответ на конфету делает уроки как следует. Дал ремня – и он никогда не будет хулиганить. Дал сотруднику премию – он должен после этого хорошо работать, дал выговор – перестал опаздывать.

Однако, к сожалению, в жизни все гораздо сложнее... Человек – не машина с двумя педалями. И иногда, фигурально выражаясь, мы нажимаем на газ (мотивируем его) – он может начать двигаться быстрее, может и затормозить, начать работать даже хуже, чем раньше, может ничего не произойти. Понять, почему так происходит, помогает теория. Теоретические подходы к трудовой мотивации призваны объяснять мотивационные предпосылки человеческого поведения и оказывать помощь в выработке эффективных средств воздействия на людей.

Однако из-за сложности самого явления трудовой мотивации вряд ли возможно дать однозначный ответ на вопрос о том, как мотивировать людей к хорошей работе. С одной стороны, люди изначально существенно отличаются друг от друга, с другой стороны, их мотивация также может изменяться со временем и в зависимости от смены обстоятельств. И наконец, поведение человека и его отношение к работе определяет одновременно множество моти-

вов. Сложность человеческой мотивации вообще и трудовой мотивации в частности является причиной того, что универсальной, единой теории мотивации пока не разработано.



Анекдот в тему

Теория – это когда все знают, как должно работать, но ничего не работает. Практика – это когда всё работает, но никто не знает почему. Мы реализовали теорию на практике: ничего не работает и никто не знает почему!

На сегодняшний день учеными предложено довольно много теоретических подходов к проблеме мотивации труда, объясняющих разные аспекты трудового поведения работников. Они позволяют нам взглянуть на трудовую мотивацию не только с разных сторон, с разных точек зрения, но и помогают лучше понять, как можно наиболее эффективно воздействовать на рабочее поведение персонала, используя те средства и возможности, которыми располагает современная организация.

Сами слова «теоретические представления о трудовой мотивации» для руководителей-практиков могут звучать слишком заумно. Однако опасаться излишней академичности не стоит. Дело в том, что рассматриваемые в этой книге теории изначально были предназначены не столько для специалистов по организационному поведению, сколько для руководителей. Психологи, разрабатывая свои представления о трудовой мотивации, стремились сделать более понятными для руководителей основные движущие силы, определяющие поведение и отношение к работе их подчиненных. Управление мотивацией стало неотъемлемой составляющей процесса руководства. Не случайно **все** учебники по менеджменту включают в себя раздел по мотивации.

В этом разделе мы рассмотрим те подходы к трудовой мотивации, которые возникли из практики, они объясняют какие-то стороны поведения людей на работе и предлагают некоторые «рыча-

ги» для того, чтобы получить желательное поведение от подчиненных (то есть дают возможность управлять их поведением).

Начнем издалека, с подходов, одному из которых около 100 лет, другому – около 70. Удивительно, но, несмотря на свой более чем почтенный возраст, они не утратили своего значения для понимания трудовой мотивации. И вряд ли когда-нибудь утратят.

Итак, ранние подходы:

- научное управление Ф. Тейлора;
- школа человеческих отношений (Мэйо, Ротлисбергер).

ГЛАВА 2.
РАННИЕ ВЗГЛЯДЫ НА ПРИРОДУ МОТИВАЦИИ ЧЕЛОВЕКА

Для ранних подходов к проблеме мотивации характерны попытки построить универсальную модель, которую можно было бы применить к любому работнику в любой ситуации.

Еще Адам Смит в своей фундаментальной работе «Исследование природы и причин богатства народов», написанной еще в 1776 году, предложил концепцию «экономического человека», в которой деньги обозначил единственным мотивирующим фактором. Люди работают исключительно для получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилища и т.п. Основная предпосылка Смита – человек всегда будет стараться улучшить свое экономическое положение, если ему представится такая возможность, то есть постулировалась прямая связь между размерами вознаграждения и трудовыми усилиями работников. Деньги считались универсальным мотиватором.

НАУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ Ф. ТЕЙЛОРА

Наиболее мощное влияние на представления руководителей о природе трудовой мотивации персонала оказали идеи, высказанные Фредериком Тейлором в начале XX века. Тейлор утверждал, что самым большим несчастьем, от которого страдают как хозяева фабрик и заводов, так и рабочие, является недостаток рвения, отсутствие

желания трудиться с полной отдачей, сознательно медленная работа с целью снизить дневную выработку, «солдатская работа». Тейлор ставил перед собой высокие цели: «Уничтожение «прохладцы» и различных причин медлительности в работе, – писал он, – должно настолько понизить издержки производства в промышленности, что как наш внутренний, так и наш внешний рынок значительно расширятся, и мы сможем конкурировать более чем на равных условиях с нашими соперниками».

«Общая тенденция к медленной работе, – отмечал Тейлор, – значительно усиливается в случае совместной и однородной работы значительного числа людей при одинаковой оплате их ежедневной выработки. При таких условиях рабочие постепенно, но верно замедляют темп своей работы до темпа наихудших и наименее производительных рабочих. Если по природе энергичный человек работает несколько дней рядом с лентяем, то логика работы является непререкаемой: «Зачем мне обременять себя работой, когда этот лентяй получает ту же плату, что и я, а а выработка его ровно в два раза ниже?»

Отец научного менеджмента Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915)

Фредерик Тейлор, создатель научного менеджмента, был человеком, полностью захваченным идеей контроля, одержимым постоянной потребностью управлять каждым аспектом своей жизни. Как его работа, так и домашние дела, и отдых регламентировались детально прописанными программами и графиками, которым он жестко следовал.

Эти черты характера проявлялись у Тейлора с раннего возраста. Воспитываясь в хорошо обеспеченной семье, жившей по строгим пуританским правилам (усердный труд, дисциплина и уме-

ние управлять своими эмоциями), Фредерик быстро научился жестко регламентировать свою жизнь и самого себя. Друзья детства описывали дотошный («научный») подход, который он привносил в их игры. Еще будучи ребенком, Тейлор настаивал на том, чтобы все подчинялось четким правилам. До начала игры в бейсбол он часто настаивал на необходимости точного соблюдения размеров площадки, даже если большая часть солнечного утра уходила на то, чтобы убедиться, что все размеры до дюйма соответствуют требованиям. Игра в крокет также была объектом тщательного анализа: Тейлор анализировал углы ударов, высчитывал силу удара, преимущества и недостатки слабых и сильных ударов.

Для него было обычным наблюдать за своими действиями, измерять время, потраченное на различные движения, и считать свои шаги. Во время загородных прогулок юный Фред постоянно экспериментировал, чтобы определить, как преодолеть максимальное расстояние с минимальными потерями энергии, или каков наиболее простой способ перепрыгнуть ограду, или какой должна быть идеальная длина прогулочной трости. Юношей, перед тем как идти на танцы, он составлял списки привлекательных и непривлекательных девушек, чтобы уделить одинаковое время каждой.

Упорство, настойчивость и рациональный подход принесли свои плоды не только в науке управления. Тейлор добился больших успехов и в спорте: он был чемпионом США по теннису в парном разряде.

Переоценить вклад Тейлора в науку управления трудно. Питер Друкер говорил, что весь современный менеджмент стоит, как на скале, на тех идеях, которые были заложены Тейлором.

Надпись на могиле Тейлора проста и лаконична: «Отец научного менеджмента».

Если говорить словами Тейлора, суть его теории в том, что: «В прошлом на первом месте стоял человек. В будущем будет стоять система».

В чем же состоит система «научного управления»?

Вот пять шагов для выработки научного фундамента, предложенные Тейлором.

1. Выберите 10 или 15 отдельных рабочих (лучше всего в таком же количестве отдельных предприятий и в различных районах страны), особенно искусных в исполнении конкретной работы, подвергаемой анализу.

2. Подвергните внимательному изучению весь тот ряд элементарных операций или движений, которые производит каждый из этих людей при выполнении исследуемой работы, а также те инструменты, которые каждый из них использует.

3. Зарегистрируйте с секундомером в руках время, затрачиваемое на каждую из этих элементарных операций, и выберите затем наиболее быстрый способ выполнения всех операций.

4. Устраните все неправильные движения, медленные движения и ненужные движения.

5. Затем объедините все выбранные наилучшие и наиболее быстрые движения с наилучшими типами инструментов.

В целом Тейлору удалось достичь устойчивого роста производительности труда – до 200% и выше. Его идеи получили широкое распространение в Соединенных Штатах, а также во Франции, Германии, России и Японии. Американские компании быстрее приняли на вооружение и раньше начали пользоваться принципами научной организации управления, что обеспечило им определенное преимущество перед другими странам и в результате привело к тому, что эффективность производства в этой стране была предметом зависти промышленников всего мира в течение как минимум 50 лет.

Принципы научного управления по Тейлору предполагают следующие направления работ:

1. Выявление наиболее рациональных приемов выполнения работы.

2. Установление нормативов, определяющих требования к рабочим результатам. Нормативы основываются на «правильных», наиболее рациональных способах выполнения работы.

3. Обучение работников рациональным приемам работы.

4. Отбор наиболее подходящих работников. Тейлор выделял три основных критерия, по которым он отбирал нужных ему работников. Кроме выносливости и сообразительности (способность понимать простые приказы начальника), он выбирал людей с высокой денежной мотивацией (как говорил сам Тейлор, «жадных до денег»).

5. Усовершенствование орудий труда.

6. Создание наилучших условий труда.

7. Четкая и понятная связь размера оплаты и результатов труда.

8. Система учета количества выполненной работы.

9. Предоставление работникам полной информации о том, что от них требуется, и о достигнутых ими результатах.

10. Установление хороших отношений между администрацией и работниками.

Система научной организации труда помимо идеи рационального выполнения работ в значительной степени направлена на повышение трудовой мотивации работника. Эта задача решалась, с одной стороны, через учет мотивации при отборе работников (поиск работников, заинтересованных в повышении заработка, готовых для этого работать интенсивнее), а с другой – за счет более четкой увязки результатов труда и получаемого денежного вознаграждения. Особое значение Тейлор придавал своевременному

доведению до работников информации о требованиях к их работе: что они должны сделать за рабочую смену, что сделали, какая зарплата им полагается за сделанное.

В качестве главных мотиваторов в рамках этой модели выступают два фактора:

- деньги, которые работник получает за свою работу;
- понимание работником того, как результаты его труда связаны с получаемой зарплатой.

Самым показательным примером применения теории Тейлора на практике был завод Генри Форда. Строительство завода Форда в Хайлэнд Парк (1914) велось в соответствии с проектом, фундамент которого образовали такие «камни», как предсказуемость, рационализация и порядок, «который устраняет все вопросы о том, как выполнять работу, кто будет ее делать и когда она должна быть сделана. Следовательно, рациональная фабрика – это фабрика, которая работает как механизм». Люди в этом механизме не являются чем-то отличным от станков и прочих механизмов. (Вообще, надо заметить, что Тейлор относился к простым рабочим не слишком хорошо. Он говорил, что даже лучшие рабочие, занятые на переноске чугунных болванок, «настолько тупы и флегматичны, что по складу своего ума напоминали скорее буйволов, чем какое-либо другое животное».)

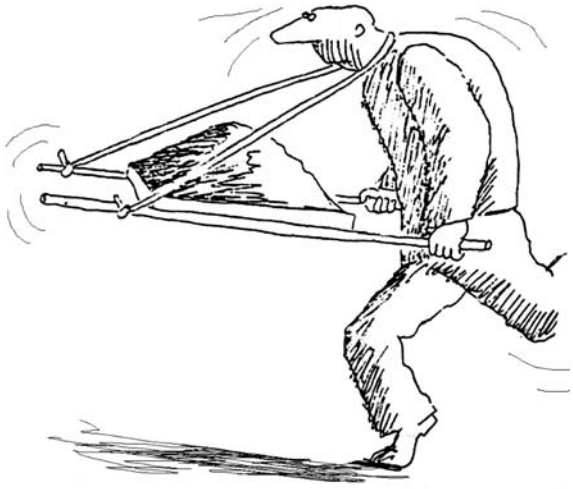
Нововведения на новом заводе Г.Форда позволили инженерам улучшить контроль. Самым очевидным изменением, конечно, было постоянное движение и его скорость, - не только скорость сборочной линии, но и скорость передвижения каждого человека или объекта. Когда рабочие переходили с одного места на другое, их заставляли двигаться быстрее. Рабочих, переносивших детали, принуждали ускорить движение. И каждый рабочий на сборочной линии работал так быстро, как того требовал конвейер. От рабочих не просто требовали производства определенного объема продукции, у них фактически не было другого выбора, как только работать в том темпе, который диктовала машина. В 1914 г. на заво-

дах Г.Форда были введены должности мастеров, которых рабочие называли «погонялами», поскольку в их обязанности входило заставлять рабочих не снижать темпов работы.

Работа на заводе, организованном в соответствии с принципами «научного управления», воспринималась рабочими как гораздо более утомительная и однообразная, что, впрочем, не противоречило планам менеджмента, еще в 1912 г. стремившегося к исключительно высокой специализации труда для приведения человеческого элемента в состояние автоматического действия с частотой и скоростью механизма.

Сам Тейлор поставил перед собой непростую задачу – найти универсальную формулу утомления, то есть того максимума, который можно получить от рабочего. Каков максимальный вес болванок, который можно переносить в течение рабочего дня, какова максимальная скорость, с которой можно передвигаться в течение рабочего дня, сколько следует нагружать на тачку, каким должен быть оптимальный размер и форма лопаты для погрузки разных материалов? Он надеялся, что найдет формулу, которая даст ответы на все вопросы такого рода. Такую формулу он не нашел.

Улыбнитесь!



Система Тейлора в действии

Хотя подходы Тейлора приводили к значительному росту производительности и зарплаты, рабочие и профсоюзы выступали против тейлоризма, поскольку они опасались (не без оснований), что более напряженная и быстрая работа приведет к массовым увольнениям. Так и было: действительно предприятия, использовавшие тейлоровские методы «научного управления», очень быстро приходили к необходимости, как говорят сегодня, «оптимизировать численность персонала». В 1912 году сопротивление тейлоризму вызвало забастовку на *Watertown Arsenal*, и Тейлора даже вызвали в Конгресс, чтобы он дал объяснения своих идей и методов работы.

Другим отрицательным последствием «научного подхода к управлению» явились отрицательные эмоции, переживаемые работниками, для которых «научная организация труда» означала выполнение простейших операций вроде единственного действия – нажимания ногой на рычаг пресса или окунания детали в чан с краской. От того, что эти операции выполнялись самым оптимальным способом, рабочему, которому приходилось производить такое действие изо дня в день, из месяца в месяц, из года в год, веселее или интереснее не становилось.

Было замечено, что по мере профессионального роста у работников часто появляется потребность в выполнении более сложной и ответственной работы. Человек начинает испытывать скуку и неудовлетворенность, если он не имеет возможности реализовать свои способности, проявить самостоятельность, смекалку и знания в своем труде. Это негативно отражалось на трудовой и исполнительской дисциплине, вело к росту текучести кадров, проявлялось в снижении качества работы и т.п.

Существует общее согласие по поводу того, что высокоспециализированные и стандартизированные работы были очень эффективны и вели к высокой степени контроля над работниками. Вплоть до нашего времени редко кто ставит под сомнение эргономический подход к организации труда. Можно реально выявить и увидеть экономию издержек за счет эргономического подхода, однако рука об руку с экономией следуют и побочные эффекты в

виде снижения качества, повышения уровня прогулов, текучести кадров и снижения удовлетворенности персонала.

Однако система Тейлора не умерла и не умрет. Главное в его системе – стремление к максимально возможной рациональности, нахождение самых оптимальных методов производства – не может быть отброшено «за древностью лет». Когда книга Ф.Тейлора «Принципы научного менеджмента» была в 1943 году переведена в Японии, ее название изменили на «Секреты того, как избежать бесплодной работы и повысить производительность труда». Эта книга сразу же стала бестселлером в Японии. И в значительной мере то, что сегодня называют «бережливым производством» (lean production), является отражением тех революционных методов управления, которые обеспечили успех японским компаниям, представляющим самые разные сферы производства.

ПОДХОД ШКОЛЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ (МЭЙО, РОТЛИСБЕРГЕР)

Исследования на заводе компании *Western Electric* в Хоторне (США), которые проходили под руководством Элтона Мэйо и Фрица Ротлисбергера, положили начало повышенному вниманию к роли человеческих отношений в повышении производительности труда. Хотя эти работы изначально проектировались в тейлоровской традиции, – исследователи намеревались оптимизировать процесс труда – полученные результаты не укладывались в существующие представления и оказались для ученых полной неожиданностью.

Все началось с того, что компания *General Electric* решила увеличить продажи электрических лампочек. На то время уже были проведены исследования, которые показали наличие связи между производительностью труда и освещенностью, однако нужны были тщательные научные исследования, чтобы подтвердить эту связь. Национальный научно-исследовательский совет (США) создал комитет по промышленному освещению, почетным председателем которого стал сам Томас Эдисон. Один из членов комитета, рабо-

тающий на компанию *American Telephone & Telegraph*, предложил в качестве испытательной площадки завод в Хоторне, близ Чикаго. На этом заводе собирались телефоны для компании *AT&T*. Исследования в Хоторне охватили более 20 тыс. человек.

Эксперименты в Хоторне[3]

Описывая эксперимент, который проводился в бригаде сборщиц телефонных реле, Ротлисбергер писал: «...идея была очень проста. Группу из пяти девушек поместили в комнату, где имелась возможность тщательно контролировать условия их работы (сборка телефонных реле), измерять производительность труда и внимательно наблюдать за ними. Было решено через определенные промежутки времени вносить различные изменения в условия работы и наблюдать, какое влияние эти нововведения окажут на производительность труда. Кроме того, регистрировались следующие показатели: температура и влажность воздуха, длительность ночного сна каждой девушки, а также тип и количество продуктов, которые девушки употребляли на завтрак, обед и ужин». За два с половиной года было собрано и проанализировано огромное количество материалов.

Что же показали эти данные? Главной особенностью оказалось то, что изменение любого из показателей, будь то сокращение времени отдыха, увеличение периодов отдыха при одновременном уменьшении их количества, перевод на пятидневную рабочую неделю, введение групповых поощрительных выплат или же возврат к первоначальным условиям работы, приводило к неуклонному возрастанию производительности труда, график которой представлял собой почти плавную кривую. Эти данные подтвердили удивившие исследователей результаты проведенного ранее эксперимента с освещенностью: как увеличение, так и снижение уровня освещенности неизменно оказывало положительное

[3] Hawthorne Revisited: The Legend and the Legacy. *Organizational Dynamics*, Winter 1975, 3, 66-80.

влияние на производительность труда, за исключением единственного случая, когда работницы были вынуждены работать в полумраке…

Основоположник направления, позже получившего название «школы человеческих отношений», Элтон Мэйо, обнаружил, что излишне простые, повторяющиеся рабочие операции часто вызывают скуку у работников, а это, в свою очередь, отрицательно влияет на их мотивацию. Стараясь найти факторы, оказывающее положительное влияние на трудовую мотивацию, Мэйо установил, что деньги не являются единственным мотиватором рабочего поведения.

Доктор Мэйо[4]

Джордж Элтон Мэйо (1880-1949) родился в семье врачей. Его отец и дед были врачами в Северной Австралии. Мэйо имел твердое намерение последовать их примеру и поступил в медицинский институт. Однако на втором курсе он провалил экзамены и вернулся домой в полном расстройстве. Было сделано еще несколько попыток продолжить обучение, но они также оказались неудачными.

Не добившись успеха в медицине, Мэйо решил пойти учиться на философский факультет (из всех предметов философия была ближе всего к медицине). В 1911 году он получил степень бакалавра.

Однако Мэйо так и не смог забыть неудачу в медицинском институте, и это наложило «медицинский» отпечаток на всю его работу. Когда он стал преподавать психологию, больше всего его интересовали ее клинические аспекты. Еще до приезда в Соединенные Штаты он начал изучать вопросы утомления и его роль в воз-

[4] *По. Landy: F. J. Psychology of work behavior. Brooks/Cole Publishing Company, 1989, pp. 448-449.*

никновении психопатологий в ходе трудовой деятельности. Устроившись в 1924 году на работу в Пенсильванском университете, он сразу же начал применять на практике свои представления о проблеме утомления и выполнил несколько проектов, в которых показал, что перерывы для отдыха оказывают влияние на производительность, здоровье и снижают ощущение подавленности (депрессии). В ходе этих исследований он устанавливал на территории завода медицинские кушетки для того, чтобы рабочие могли отдыхать на них во время перерывов. Кроме того, он оценивал ряд физиологических параметров, таких как пульс, кровяное давление, и иногда брал анализы крови.

Внешний антураж его деятельности тоже был вполне «медицинским»: Мэйо требовал, чтобы к нему обращались «доктор» (кстати, здесь не было неправды, он действительно был доктором, но доктором философии, PhD), а его секретарша была одета в белый халат, как медсестра. Мэйо очень остро реагировал на любую критику своей работы со стороны медиков.

Тяга к медицине сослужила хорошую службу в профессиональной работе Мэйо. В одном случае, который он описал, он утверждал, что перерывы для отдыха вылечили рабочего от алкоголизма и ряда других вредных привычек, ведущих к саморазрушению. Однажды кто-то из участниц хоторнских экспериментов высказала неудовлетворенность своей работой, и производительность ее труда резко снизилась. Руководство в этой связи встревожилось, полагая, что представления Мэйо и его коллег о «человеческих отношениях» оказались неверными. Мэйо поговорил с ней и поставил диагноз – анемия – и «прописал» ей соответствующую диету и отдых. Это решило проблему, и производительность ее труда достигла прежнего уровня.

Одной из причин постоянного роста производительности, по заключению ученых, стало изменение социальной среды. Обычные работницы, выполнявшие рутинную работу, имевшую низкий ста-

тус, и почти не пользовавшиеся признанием, были превращены в объект постоянного внимания. «Их физическое здоровье и благополучие стало вопросом большой важности. Их мнения, надежды и страхи вызывали живой интерес», — отмечал Ротлисбергер.

Исследователи доброжелательно беседовали с девушками и во всех подробностях расспрашивали о том, что они думают об условиях работы. Часто это происходило в кабинете начальника цеха, и тем разительнее был контраст между привычным строгим «боссом», которого интересовали только производственные вопросы, и доброжелательным вниманием исследователей, заинтересованно расспрашивающих о нуждах «подопытных». Работницы имели возможность высказать свое мнение и к тому же сами устанавливали для себя нормы выработки.

Девушки работали плечом к плечу, у них развивалось чувство групповой ответственности, изменился моральный дух бригады. Текучесть кадров прекратилась полностью, а количество невыходов на работу составило лишь малый процент от показателя невыходов в других бригадах. Например, одна из испытуемых в течение 32 месяцев, предшествовавших эксперименту, отсутствовала на работе 85 раз, за следующие 16 месяцев не пропустила ни одного дня.

Исследования на *Western Electric* показали, что готовность работников трудиться с высокой отдачей зависит от действия широкого круга социальных факторов. В качестве основных были выделены следующие факторы:

1. Дружеские связи, неформальные отношения, которые устанавливают работники с товарищами по работе в процессе труда. Осознание того, что хорошие неформальные отношения могут влиять на производительность труда, привело к росту интереса практиков и исследователей к неформальной структуре коллектива, признанию значения неформальных лидеров для достижения целей группы.

2. Внимание руководителей к подчиненным и то, насколько они позволяют им влиять на рабочую ситуацию. Выяснилось, что

взаимоотношения между работниками и руководителями оказывают гораздо большее влияние на производительность труда, чем любые манипуляции с условиями работы.

3. Групповые нормы, то есть формирующиеся в рабочей группе представления относительно того, какое поведение и отношение к работе (например, относительно производительности труда или скорости работы) считается допустимым, а какое нет. Рабочие чаще действуют или принимают решения, основываясь на групповых ценностях, чем на индивидуальных. Группа может оказывать влияние в сторону повышения производительности труда своих членов, если группа принимает эту цель как свою, а может препятствовать росту производительности, если интересы группы и интересы администрации не совпадают. Это привело к росту интереса практиков и ученых к формированию групповых ценностей и возможностям управления этим процессом.

4. Осведомленность работников по важнейшим вопросам, затрагивающим их интересы.

5. Удовлетворенность трудом. Школа человеческих отношений утверждала, что повышение удовлетворенности трудом ведет к улучшению рабочей морали среди работников (снижению числа прогулов и случаев нарушений трудовой дисциплины, улучшению отношения к руководству и администрации предприятия, повышению готовности работников к сотрудничеству с руководством), уменьшению текучести кадров и росту производительности труда.

Теория человеческих отношений базируется на следующих основополагающих идеях:

- трудовая мотивация определяется в первую очередь существующими в организации социальными нормами, а не материальными стимулами, призванными удовлетворять преимущественно базовые потребности работников;

- важнейшая детерминанта высокой эффективности труда – удовлетворенность работой, которая предполагает хорошую оплату,

возможность служебного роста (карьеры), внимание руководителей к своим подчиненным, интересную и разнообразную работу;

- большое значение для мотивации производительного труда имеют социальное обеспечение и забота о каждом человеке, информирование работников о жизни организации, установление коммуникаций между руководителями всех уровней и подчиненными.

В соответствии с моделью школы человеческих отношений руководители могут эффективно воздействовать на мотивацию работников, признавая их социальные потребности и давая им возможность чувствовать себя полезными и нужными для организации. Использование этой модели в практике управления подтолкнуло руководителей к предоставлению подчиненным большей свободы в принятии решений относительно их работы, а также к тому, чтобы шире информировать их о намерениях руководителей, о положении дел, о достигнутых успехах и перспективах развития организации.

* * *

Подведем итог рассмотрению ранних взглядов на трудовую мотивацию.

В таблице 2-1 представлены основные положения приведенных подходов и их следствия для практики управления.

Таблица 2-1

Ранние взгляды на мотивацию: резюме

Теория научного управления	Школа человеческих отношений
Основные положения	
1. Люди по своей природе ленивы и не любят работать. 2. То, что они делают на работе, не является для них особенно важным. 3. Люди в работе избегают ответственности, самостоятельности, творчества и инициативы.	1. Люди хотят чувствовать принадлежность к группе или организации и желают, чтобы их признавали как личность. 2. В стимулировании людей к работе эти потребности часто более важны, чем деньги. 3. Люди хотят чувствовать свою полезность и значимость.
Практика управления	
1. Руководитель должен очень жестко управлять подчиненными и контролировать их работу. 2. Необходимо разбивать задания на простые, повторяющиеся операции, которым можно легко научить среднего человека. 3. Руководитель или специалист по научной организации труда должен четко расписать установленный порядок работы и заставлять работников жестко ему следовать.	1. Руководитель должен создать у каждого рабочего ощущение его полезности и значимости. 2. Руководитель должен информировать подчиненных и учитывать их планы. 3. Руководитель должен позволять подчиненным проявлять самостоятельность и инициативу даже при выполнении простой работы.

Ожидаемые последствия	
1. Люди будут работать хорошо, если оплата будет достойной, а руководитель справедливо оценивать их вклад. 2. Если задания достаточно просты и работники находятся под жестким контролем, они будут работать в соответствии с установленными требованиями.	1. Делясь информацией с подчиненными и привлекая их к подготовке решений по производственным проблемам, руководитель способствует удовлетворению потребностей подчиненных в принадлежности к группе и в понимании значимости выполняемой работы. 2. Удовлетворение этих потребностей способствует улучшению морального климата в коллективе и повышает уровень доверия к решениям руководителя

ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Контрольный вопрос

Система Тейлора, по его словам, основана на следующих принципах:

1. Выявление наиболее рациональных приемов выполнения работы.

2. Установление нормативов, определяющих требования к рабочим результатам. Нормативы основываются на основе «правильного», наиболее рационального выполнения работы.

3. Обучение работников рациональным приемам выполнения работы.

4. Отбор наиболее подходящих работников.

5. Усовершенствование орудий труда.

6. Создание наилучших условий труда.

7. Четкая и понятная связь размера оплаты и результатов труда.

8. Система учета количества выполненной работы.

9. Предоставление работникам полной информации о том, что от них требуется, и о достигнутых ими результатах.

10. Установление хороших отношений между администрацией и работниками.

Какой из принципов не вписывается в систему Тейлора? Как вы думаете, почему Тейлор все-таки ввел этот принцип?

Ситуация для анализа

Последний этап хоторнских исследований был проведен в бригаде мужчин-монтажников (9 человек), участвующих в сборке узлов, используемых на телефонных станциях.

В ходе этих экспериментов исследователями был получен странный факт: в отличие от девушек-сборщиц, реагирующих повышением производительности труда практически на все действия экспериментаторов, мужчины не отвечали повышением производительности труда ни на какие предлагаемые стимулы. Их производительность оставалась на одном уровне.

Как бы вы объяснили полученные результаты? (Правильный ответ см. на с. 67).

Правильный ответ к заданию на с. 66

Ученые сами долго не могли объяснить поведения рабочих, пока не внедрили наблюдателя внутрь бригады. Тогда стало понятно, что в бригаде действовали нормы, ограничивающие производительность труда.

У рабочих бригады было определенное представление о нормальной дневной выработке, и они договаривались не превышать этот уровень, поскольку опасались, что практика перевыполнения норм может привести к пересмотру норм и расценок, когда за те же деньги придется работать значительно интенсивнее.

Рабочих, которые превышали установленную норму, бригада осуждала и наказывала. В бригаде использовались различные методы, обеспечивающие выполнение установленной нормы. Давление оказывалось посредством насмешек и физических воздействий, когда «чемпиона скорости» хлопали со всей силы по плечу. Но задача этого наказания состояла скорее не в том, чтобы заставить нарушителя ощутить физическую боль, а в том, чтобы он испытал психологическое неудобство от понимания того, что его товарищи не одобряют такого поведения.

СОВРЕМЕННЫЕ ВЗГЛЯДЫ НА МОТИВАЦИЮ

Повышение интереса исследователей и практиков к проблеме мотивации труда явилось результатом неуклонно нарастающей потребности в максимально полном использовании человеческих ресурсов, находящихся в распоряжении организации. Эта тенденция обозначилась отчетливо еще в конце 60-х – начале 70-х годов XX века как результат эволюции управленческой мысли, пришедшей к пониманию решающей роли людей для конкурентоспособности и повышения эффективности бизнеса в новых экономических условиях.

Теоретические представления о трудовой мотивации развивались в основном в рамках трех направлений:

- содержательные теории, которые делают упор на содержание потребностей и устремлений людей, определяющих их рабочее поведение;

- процессуальные теории, уделяющие основное внимание механизмам мотивационных процессов, стоящих за восприятием рабочей ситуации, принятием решений и организационным поведением;

- теории подкрепления, которые основной акцент делают на том, как люди осваивают те или иные виды поведения и каким образом можно выработать у человека желательное поведение.

Оговоримся сразу, что отнесение конкретной теории к категории «содержательных» или «процессуальных» является в известной мере искусственным, однако такое деление привычно и удобно, поэтому мы не будем отступать от сложившейся традиции.

ГЛАВА 3. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Содержательные теории мотивации отличает глубокий анализ мотивационной сферы человека – выявляются основные категории потребностей, определяющих поведение человека, и устанавливаются взаимоотношения между ними.

К наиболее известным содержательным теориям мотивации относятся теории Маслоу, Альдерфера, Герцберга, Аткинсона и Макклелланда.

ТЕОРИЯ МАСЛОУ

Впервые представления Маслоу были опубликованы в 1943 году в статье «Теория человеческой мотивации».

Абрахам Маслоу (1908 - 1970)

Абрахам Гарольд Маслоу родился 1 апреля 1908 года в Бруклине. Его родители эмигрировали в США из Одессы, и сложись история по-другому, возможно, мы бы могли гордиться великим российским психологом Абрахамом (Абрамом) Масловым.

Абрахам был старшим сыном у своих родителей, поэтому они возлагали на него особые надежды, заставляя усиленно учиться. Он был способным, но очень застенчивым ребенком

и вспоминал потом, что в детстве он был очень одинок и несчастлив. Убежище он находил только в книгах.

Родители очень хотели, чтобы он стал адвокатом, и Абрахам действительно сначала изучал право в Нью-Йорке.

Затем он вопреки воле родителей женился на своей кузине Берте Гудман, переехал в Висконсин, поступил там в университет и начал изучать психологию. Возможно, в тот момент мы потеряли неплохого адвоката, но приобрели блестящего психолога.

В 1934 году он защитил диссертацию и вернулся в Нью-Йорк, где работал с Торндайком – одним из виднейших бихевиористов и зоопсихологов. Затем он переехал в свой родной город, где начал преподавать. В этот период времени он встречался и общался с такими крупнейшими психологами, тоже эмигрировавшими в США, как Адлер, Фромм, Хорни – все звезды первой величины. Здесь же он познакомился с Куртом Голдстайном, который своей известной книгой «Организм» (1934) натолкнул его на идею самоактуализации.

В 50-60-х годах он возглавил школу гуманистической психологии, что для него было более важным, чем его собственные исследования. Гуманистическую психологию он считал «третьей силой» после фрейдизма и бихевиоризма.

Исследуя поведение человека, Абрахам Маслоу отмечал, что людьми движет стремление к удовлетворению большого числа потребностей. «Особенность человека заключается в том, что он на протяжении всей жизни чего-то желает», – писал Маслоу.

Маслоу выделил следующие группы потребностей:

- ***Базовые физиологические потребности*** – это естественные потребности человека в пище, воде, воздухе, тепле, крыше над головой, а также другие потребности организма, связанные с поддержанием жизни и продлением рода. Эти потребности составляют фундамент всей мотивационно-потребностной сфе-

ры человека. Их удовлетворение необходимо для поддержания нормальной жизнедеятельности, а следовательно – и для выполнения работы.

- ***Потребности в безопасности.*** К ним относится потребность в защищенности от физической, социальной и психологической опасности. Сюда относится также стремление к уверенности в завтрашнем дне.

- ***Социальные потребности:*** потребность в дружбе и любви, потребность ощущать себя частью группы или организации.

- ***Потребность в оценке и уважении.*** Эта группа потребностей распадается на две взаимосвязанные категории: самоуважение и уважение со стороны других людей.

- ***Потребность в самореализации*** – это стремление к самосовершенствованию, к максимально полному раскрытию себя, своих способностей и своего потенциала.

Теория Маслоу утверждает, что отдельные потребности влияют на поведение в соответствии с двумя основными принципами:

- ***Принцип дефицита.*** Удовлетворенная потребность не мотивирует; действия людей направлены на реализацию еще не удовлетворенных потребностей. «Человек — это неудовлетворенное существо, он редко достигает состояния полной удовлетворенности, разве что на короткое время. Как только удовлетворяется одно желание, его место занимает другое. Когда удовлетворяется и оно, на первый план выступает следующее», – писал Маслоу.

- ***Принцип приоритета.*** Люди всегда хотят большего, и то, чего они хотят, зависит от того, что они уже имеют. Маслоу заметил также, что одни потребности более важны, чем другие, и попытался выявить порядок, в котором «включаются» разнообразные потребности. Перечисленные пять категорий потребностей реализуются, по Маслоу, в достаточно строгом иерархическом

порядке (рис. 3-1): потребности более высокого уровня активизируются и начинают определять поведение только тогда, когда удовлетворены потребности нижележащих уровней. То есть человек начинает задумываться о безопасности только тогда, когда удовлетворены потребности базового уровня, то есть когда он не голоден, не замерзает, не задыхается и т.п. Социальные потребности «просыпаются» только после того, как удовлетворены потребности и первого, и второго уровней. Потребности в уважении со стороны других людей и самоуважении начинают определять поведение человека соответственно после того, как будут удовлетворены потребности, первого, второго и третьего уровней. При этом потребности, связанные с самоуважением, ощущением собственной ценности, значимости и компетентности занимают более высокое место в иерархии потребностей; потребности в уважении, похвале и признании со стороны других людей – более низкое место.

Потребность в самореализации стоит особняком. С одной стороны, это в полном смысле слова самая высокая потребность, и далеко не каждый человек достигает такого уровня развития, когда потребность в самореализации начинает доминировать в его жизни. С другой стороны, принцип приоритетности на нее не распространяется – человек, достигший уровня самореализации, будет готов жить в голоде и холоде ради того, что он считает делом своей жизни, своей миссией и призванием. Основываясь на анализе биографий творческих людей – художников, писателей, музыкантов, – для которых самовыражение стало смыслом жизни, Маслоу установил, что потребность в самореализации практически ненасыщаема.

Самореализация, по Маслоу, – это не только конечное состояние, но также и *процесс* реализации своих возможностей. Самоактуализация не обязательно означает достижение выдающихся результатов в той или иной сфере деятельности, это может быть, например, прохождение через трудный период подготовки для решения тех задач, которые человек считает своим предназначением. Это не только выдающиеся достижения, но также и труд ради достижения привлекательной или важной для человека цели.

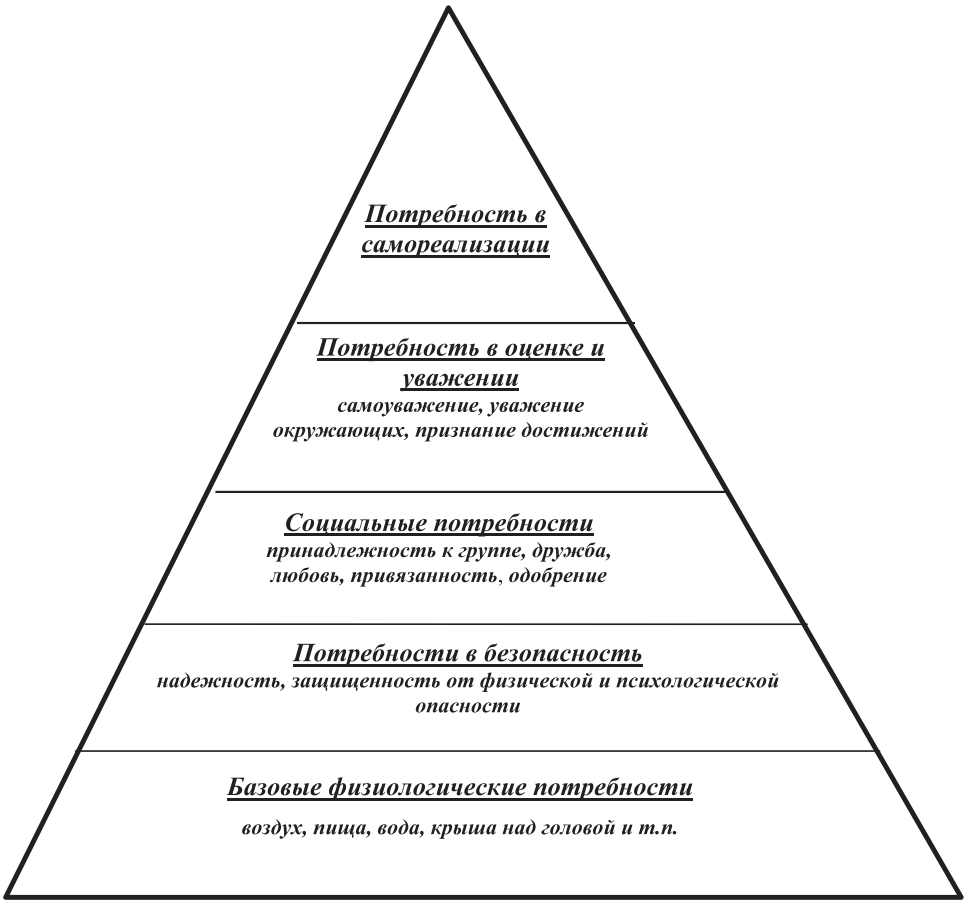


Рис 3-1. **Иерархическая модель потребностей Маслоу**

Признаки самореализации

- Чувство гордости за достигнутые результаты и за свое мастерство.
- Внимание к мельчайшим деталям.
- Ориентация на улучшения в работе. Желание работать больше и напряженнее или пойти на все, чтобы добиться улучшения в выполнении порученной работы.

- Настрой на качественную работу, высокая требовательность к себе, высочайшие стандарты качества применительно к своей работе.

- Внутренняя ответственность за саму работу, исключающая необходимость постоянного внешнего контроля.

Дж. Адаир, признанный авторитет в вопросах менеджмента, обсуждая пирамиду, которой обычно иллюстрируют представления Маслоу, утверждает, что нет никаких свидетельств, что ученый сам использовал эту модель. У пирамиды есть единственный недостаток: изображение потребностей высшего порядка на ней имеет малый размер, хотя для человека значение высших потребностей может быть больше, чем физиологических. Этим объясняется готовность к самопожертвованию ради идеи, ради жизни других людей. Наша потребность в пище ограничена, тогда как потребность в развитии личности не имеет границ. Рисунок, по мнению Адаира, следовало бы преобразовать в вид из широкоугольного объектива фотокамеры, расширяющийся в окружающий мир.

Подход Маслоу и практика управления персоналом

Знакомство с теорией мотивации А. Маслоу позволяет руководителям выйти за рамки традиционных методов стимулирования труда – оплата труда, льготы, улучшение условий труда и др. Руководителю важно увидеть, что рвение или пассивность подчиненных при выполнении поставленных перед ними задач в значительной степени определяются также и тем, в какой мере на работе созданы условия для удовлетворения их социальных потребностей, потребностей в оценке и уважении, потребности в самореализации.

1. Удовлетворение физиологических потребностей персонала

Для удовлетворения важнейших физиологических потребностей работники должны быть обеспечены нормальными условиями труда и заработной платой, позволяющей на приемлемом уровне удовлетворять потребности в еде, одежде, в жилье (для разных лю-

дей и для разных стран или для разных регионов одной и той же страны этот уровень может существенно различаться). Эту задачу прежде всего решает достаточный уровень заработной платы и содержание социального пакета, отвечающее потребностям работников.

Работники также должны иметь достаточно времени для отдыха и восстановления сил. Например, Владимир Андреев, директор по маркетингу и связям с общественностью финансовой группы ИФД «КАПИТАЛЪ», говорит о поддержании работоспособности сотрудников: «Хороший отдых – залог эффективной работы. Если бы майских праздников не было, их следовало бы придумать. После праздников, конечно, будет пара-тройка дней адаптации к рабочим будням, но, как показывает опыт, потом практически всегда происходит всплеск интенсивности и производительности труда»[5].

Есть еще одно направление работы, о котором руководители иногда забывают. Это ***поддержание здоровья персонала.*** Здоровье и хорошая физическая форма работника являются для организации таким же важным ресурсом, как его квалификация и опыт. При этом важно отметить, что инвестиции в этой сфере и выбор верной политики руководства оказываются для организации в высшей степени выгодными. Так, компьютерная корпорация «Контрол дейта» установила, что на служащих, выкуривающих не менее пачки сигарет в день, приходится на 18% больше расходов, связанных с оплатой невыходов на работу по болезни, чем на некурящих. Показано также, что склонность к гипертонии повышает медицинские расходы на 11%. Медицинское обслуживание людей, чей вес превышает норму на 30%, обходится на 11% дороже, чем обслуживание людей, чей вес превышает норму на 20%.

Забота о здоровье сотрудников не должна ограничиваться предоставлением возможностей по лечению (санаторное и реабилитационное лечение). Хорошие руководители понимают необходимость ***профилактики заболеваний,*** поддержания хорошей физической формы работников.

[5] Секрет фирмы, № 8, 2003, с. 12-13.

Некоторые компании предпринимают целенаправленные усилия по поддержанию здоровья работников.

Вашингтонская деловая группа охраны здоровья, организация, в которой состоят крупнейшие компании, разработала ряд путей реализации программ охраны здоровья. Она рекомендует предлагать сотрудникам бесплатные полезные для здоровья закуски (воздушная кукуруза, фрукты), оборудовать велосипедные стоянки и душевые на территории компании, организовать спортивные соревнования, установить поощрения для служащих, добившихся определенных успехов по программе здоровья. Президент Вашингтонской деловой группы охраны здоровья Уиллис Голдбек говорит: «Вознаграждение за хорошее здоровье в такой же степени способствует процветанию бизнеса, как и вознаграждение за хорошую работу».

Некоторые крупные западные компании уделяют серьезное внимание здоровью всех своих сотрудников — от руководителей высшего звена до рядовых работников. Это, в частности, предполагает ежегодную диспансеризацию и консультации по вопросам правильного питания и физической нагрузки. Например, техасская компания «Меса Петролеум» тратит 600 долларов в год на каждого из 700 участников оздоровительной программы, принятой на предприятии. Техасская фирма «Форней Энджиниринг» установила денежные призы тем, кто ходит в походы, выполняет рекомендации по сохранению здоровья, снижает свой вес.

В 1988 г. Министерство труда Японии обязало предпринимателей иметь в штатном расписании инструктора-методиста по физкультурно-оздоровительной работе, специалиста по питанию, тренера, психолога. Цель работы этой группы специалистов – профилактика заболеваний и стрессов.

Примерно 65% коммерческих предприятий Японии ведут физкультурно-оздоровительную работу с рабочими и служащими. Например, реализация физкультурно-оздоровительной программы в Токийской газовой компании в течение 10 лет позволила сократить уровень заболеваемости на 67%. В компании есть специ-

альная группа из 5 человек, занимающаяся укреплением здоровья персонала.

Служащие корпорации по производству бутылок «Ниппон Джифу», желающие получить продвижение по службе, обязаны заниматься туризмом и физкультурой. Каждый кандидат на повышение должен представить руководству свою физкультурно-оздоровительную программу. По специальным тестам систематически проверяется физическая подготовка сотрудников.

Большое внимание уделяется физкультурно-оздоровительной работе в европейских странах. В Германии более 95% опрошенных рабочих и служащих высказались за необходимость регулярных занятий туризмом и физической культурой. Большим успехом пользуются государственные программы «Спорт на производстве» и «Настраивайтесь на 130». Считается, что наиболее благоприятны для здоровья быстрая ходьба, легкий бег, физические упражнения в движении, когда пульс достигает 130 ударов в минуту и удерживается на этом уровне в течение 10 минут. Специалисты утверждают, что для хорошего эффекта такие упражнения важно проделывать не менее двух раз в неделю.

Опыт лучших компаний

Программа охраны здоровья на фирме *Scherer Brothers*

В 1979 году, когда Грег Шерер посещал семинар «Здоровье на работе», о характере и потенциальных возможностях программ здоровья, предлагаемых компаниями своим работникам, было мало что известно. Еще меньше было известно о том, как вводить такие программы в небольших фирмах, вроде находившейся в то время в Миннеаполисе фирмы лесоматериалов Шерера, имевшей 115 сотрудников.

Теперь в компании 280 работников, и расположена она на новом месте, в Бруклин-Парке. Компания расходует на оздоровительные цели в среднем по 90 долларов на человека, придерживаясь принципа: обеспечить здоровый образ жизни на работе и дома.

Компания удалила из всех своих помещений торговые автоматы с сигаретами и кондитерскими изделиями, обычный кофе заменен на кофе без кофеина. Сотрудникам предлагаются бесплатные полезные для здоровья обеды и легкие закуски. Кроме этого служащие имеют возможность слушать лекции или получать различные информационные материалы о том, как бросить курить, избавиться от избыточного веса, предотвратить травмы спины. Желающим регулярно измеряют давление и ежегодно проводят онкологическое обследование. Компания *Scherer Brothers* также премирует рабочих, не пропустивших ни одного дня по болезни. Благодаря этому потери рабочего времени на *Scherer Brothers* в восемь раз ниже, чем в среднем по отрасли.

Огромную пользу от спортивно-оздоровительных программ начали осознавать и в нашей стране. Все шире начинают проводиться как корпоративные спортивные мероприятия (как, например, проводимые Сбербанком спартакиады), так и спортивные мероприятия, где принимают участие разные организации (как Первая спортивная Бизнес-Олимпиада, проведенная в Москве в августе 2003 г.).

Первая Спортивная Бизнес-Олимпиада[6]

На целую неделю с 9 по 16 августа 2003 г. сотрудники различных компаний, в основном менеджеры старшего и среднего звена, променяли свои респектабельные кабинеты на спортивные площадки Москвы. В эти дни в Москве проходила Первая Спортивная Бизнес-Олимпиада – мероприятие, аналогов которому в России до сих пор не было. В нем приняли участие не только крупнейшие российские корпорации, но и малые предприятия.

Спортивная Бизнес-Олимпиада проходила на крупнейших спортивных площадках Москвы. Состязания в пейнтбольном клубе «Револьт» закончилось победой команды компании *IBS*. Второй приз получила команда журнала «Секрет фирмы», а третий - сотрудники «Большого города». В мини-футболе пальма первенства принадлежит команде «Мегасферы». Второе и третье места – у команд «Стальпроката» и «РБК».

Звание чемпиона Первой Спортивной Бизнес-Олимпиады в боулинге и эстафете по плаванию принадлежит команде РАО "ЕЭС России". В соревнованиях по боулингу они обошли команды компаний *COMSTAR* (2-е место) и "Диамант" (3-е место), а в эстафете по плаванию опередили сборную *WEB-master* (2-е место) и команду из "Энергопромсервиса" (3-е место). В VIP-турнире по бильярду настоящий фурор произвела точная, стремительная игра Михаила Акодиса (*Fast Fud Group*).

На закрытии Бизнес-Олимпиады гостей и участников приветствовали представители мэрии Москвы, председатель Союза Молодежных Организаций России Владимир Журавлев, затем олимпийские чемпионы вручали медали победителям. Вечер продолжался в ресторане. Для участников Бизнес-Олимпиады был приготовлен ужин, достойный олимпийских богов.

Владимир Киричук, специалист департамента управления персоналом РАО «ЕЭС России», отметил: «Мы

[6] Секрет фирмы, № 16, 2003, С. 48.

были рады участвовать в таком мероприятии. Олимпиада позволила нам по-другому взглянуть друг на друга. В следующем году мы непременно соберем команду от каждого региона нашей компании». Другой участник отметил: «Идея проведения подобного мероприятия витала в воздухе, и то, что она наконец воплощена в жизнь, – очень здорово. Спорт и бизнес сродни друг другу. И здесь и там - стремление к успеху, достижению поставленных целей. Дух победы, стремление к ней со спортивных площадок неминуемо переселяется в офисы».

Можно видеть, что лучшие компании идут на серьезные затраты ради создания условий, способствующих максимально полному удовлетворению базовых потребностей их сотрудников. Это окупается не только сокращением расходов на медицинское обслуживание; растет удовлетворенность работников своим трудом и их приверженность компании. В итоге организация получает дополнительные выгоды в виде роста производственных показателей своего персонала.

Ряд компаний предпринимает специальные шаги для улучшения не только физического, но и психического здоровья сотрудников. Для удовлетворения этих потребностей канадская компания *Wilson Banwell* предлагает услуги по психологическому консультированию, доступные во внутренней корпоративной сети. За определенную плату подписавшимся на получение таких услуг компаниям *Wilson Banwell* предоставляет онлайновые психотерапевтические сеансы с одним из своих 68 психологов. Как правило, пациенты довольны предоставляемыми консультациями, а работодатели приветствуют те уникальные возможности, которые дает эта форма оздоровления персонала[7].

2. Удовлетворение потребностей в безопасности

В биологической программе любого живого существа заложена потребность избегать боли и любых вредоносных факторов, угрожающих его здоровью.

[7] Станкин М.И. Активный отдых за рубежом. / «Управление персоналом», № 5, 2001

Удовлетворению потребностей в физической безопасности способствует планомерная работа по повышению безопасности на опасных производствах, улучшение условий труда и снижение вредоносного воздействия факторов, способных негативно повлиять на здоровье работников. Каждый руководитель заинтересован в том, чтобы условия труда в компании соответствовали нормам безопасности. Работники должны знать правила техники безопасности на рабочем месте и неукоснительно соблюдать их.

Создание безопасных условий труда. Генри Форд, организовавший первое массовое производство автомобилей, очень точно сформулировал эту проблему: «защититься от неудобной одежды, легкомыслия, невежества и дурацких рук». Вот некоторые примеры того, как на его заводах решался вопрос безопасности: «Везде, где угрожает опасность от отскакивания мелкой стружки, рабочих заставляют надевать защитные очки, а риск уменьшается, кроме того, еще тем, что машины окружены сетками. Горячие печи отделены решеткой от остального помещения. Нигде в машинах нет открытых частей, за которые могла бы зацепиться одежда. Проходы всегда остаются свободными. Выключатели у прессов снабжены большими красными заглушками, которые нужно снять, прежде чем повернуть выключатель, поэтому пустить механизм по рассеянности невозможно».

Хотя техника за сто лет шагнула далеко вперед, сам фордовский подход не устарел и вряд ли устареет.

Для человека свойственно стремление избавляться от действия всего, что угрожает не только его жизни и здоровью, но и душевному равновесию. Кроме стремления к физической безопасности человеку свойственно желание к обеспечению достаточного уровня психологической безопасности.

Гарантии занятости. Удовлетворение потребности в психологической безопасности в первую очередь означает иметь надежное место работы, гарантированную занятость, уверенность в завтрашнем дне и т.п. На удовлетворение потребности в безопасности в первую очередь работает политика пожизненного найма. Этой политики придерживаются многие японские компании.

Рассказывает Акио Морита, президент и основатель корпорации *Sony*[8]

Идея о том, что работающий по найму должен провести всю свою трудовую жизнь в одной компании, - не японское изобретение. По иронии судьбы она была нам навязана. Если представить историю в упрощенном виде, то японская система так называемого пожизненного найма, или, по меньшей мере, долгосрочного найма, была фактически навязана нам законами о труде, установленными оккупационными властями, когда из США в Японию с целью демилитаризации и демократизации страны было направлено множество экономистов, придерживавшихся либеральных левых взглядов.

Понятие о пожизненном найме возникло, когда японские менеджеры и работающие по найму осознали, что у них много общего и что им следует иметь долгосрочные планы. Принятое под давлением оккупационных властей трудовое законодательство делало увольнения трудной в юридическом отношении и дорогостоящей затеей. Понятие же пожизненного найма не казалось такой уж плохой идеей, поскольку рабочим очень нужна была работа, а борющимся за существование компаниям нужны были преданные рабочие.

Работая в промышленности с людьми, мы поняли, что они трудятся не только ради денег и что если вы хотите их стимулировать, деньги - не самое эффективное средство. Чтобы стимулировать людей, надо сделать их членами семьи и обращаться с ними как с уважаемыми членами семьи. Конечно, в нашей однородной в национальном отношении стране это, вероятно, легче сделать, чем где-либо еще, но при определенном уровне культуры населения это все же возможно.

Практику пожизненного найма брали на вооружение и некоторые западные компании. Уверенность в завтрашнем дне, в гарантированной занятости в компании, в карьерных перспективах все-

[8] Акио Морита. Сделано в Японии. – М.: Прогресс, 1990, с. 193-201.

ляет в работников уверенность в завтрашнем дне и укрепляет их приверженность компании.

Опыт лучших компаний

Политика неувольнений на *Hewlett-Packard*

В условиях спада 70-х годов и резкого снижения активности фирмы *Hewlett-Packard* приняла стратегию не сокращения штатов, а 20%-ного сокращения рабочего времени каждого работника. Несмотря на соответствующее снижение заработной платы, это решение было поддержано всеми служащими фирмы.

Hewlett-Packard успешно пережила спад, а уровень доверия между руководством и персоналом в результате вырос.

Правда, некоторые специалисты считают, что политика неувольнений не всегда дает положительные результаты. Она может приводить к самоуспокоенности сотрудников и снижению стремления к достижению высоких результатов. Возможно, самый известный и наглядный пример — это кризис в работе компании *IBM* в 1992-1993 годах. В 1950-1970-е годы, во время активного развития компании, лидерство *IBM* подразумевало пожизненную занятость ее работников. Эта гарантия казалась решающей в достижении успеха, поскольку была очень хорошим стимулом для привлечения высококвалифицированных специалистов. Однако в последующие годы реализация этого принципа перестала работать на повышение трудовой мотивации персонала. Работники больше не ощущали необходимости в высокой самоотдаче для поддержания конкурентоспособности компании.

Состояние застоя и спокойной удовлетворенности исчезло, когда в конце 1980-х годов на компьютерном рынке усилилась конкуренция со стороны компаний Силиконовой долины. В 1992 году обещание пожизненного найма было нарушено. Мир был поражен, услышав об увольнении более 100 тыс. сотрудников, потребовавшем от компании 11,6 млрд. долларов на выплату компенсаций.

Многие из тех, кто всю жизнь проработал в *IBM,* считали в тот момент, что их обманули.

Некоторым компаниям под давлением обстоятельств иногда приходится идти на сокращение численности персонала. Однако при этом руководство должно учитывать, что, получая экономические выгоды от реализации таких решений, мы можем нанести существенный удар по мотивации не только работающих, но даже и будущих работников. Ниже приведен пример, показывающий значение удовлетворения потребностей в безопасности для привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов.

Внимание – проблема!

Одна из крупных успешных IT-компаний столкнулась с трудностями в привлечении квалифицированных специалистов. Проведенный анализ показал, что причина состояла в том, что некоторое время назад в компании прошла реструктуризация, в ходе которой было сокращено и вновь набрано достаточно много сотрудников. Потенциальные кандидаты стали проявлять осторожность и отказывались от, на первый взгляд, весьма заманчивых предложений, мотивируя это отсутствием гарантий долгой и успешной работы в компании.

Интересной практикой, также работающей на потребность в безопасности важнейшей категории работников – топ-менеджеров, – является так называемый «золотой парашют». Это условие в контракте, гарантирующее получение значительных выплат в случае увольнения. Считается, что «золотой парашют» действительно мотивирует менеджеров для эффективной работы на компанию. Менеджеру не приходится задумываться о своем будущем в случае увольнения и отвлекаться на поиск источников заработка за пределами компании или в ее пределах (например, увод активов из компании).

Обеспечение финансовой безопасности работников. Финансовые гарантии, исходящие от руководства компании, являются

важной разновидностью попыток удовлетворения потребности персонала в безопасности. В этом отношении некоторые компании идут дальше распространенных традиционных форм системы компенсаций и участия в прибыли. Одни компания предоставляет сотрудникам займы под низкий процент, другие дают беспроцентные кредиты.

Обеспечение финансовых гарантий является ключевым аспектом надежности работы, особенно во время экономических спадов, когда увольнения сотрудников становятся неизбежными. Для того чтобы смягчить удар от таких увольнений, некоторые организации (например, *AT&T* и *Wang*) предлагают услуги специальных служб помощи уволенным работникам в поисках новой работы.

Предоставление дополнительных льгот. Большинство крупных западных компаний предоставляют своим сотрудникам такие дополнительные льготы, как страхование здоровья и жизни, оплачиваемый отпуск, а также программу пенсионных накоплений. Многие компании оплачивают обучение детей сотрудников.

Индивидуальные особенности работников и гарантии безопасности. Люди с высокой потребностью в безопасности проявляют особую обеспокоенность по поводу надежности работы и гарантии доходов, стремятся найти работу с безопасными условиями труда. Наиболее привлекательными факторами для них могут оказаться пожизненный найм, гарантированная зарплата и социальные льготы (медицинское страхование, пенсионные программы и т.п.). Такие люди стремятся подстраховаться от возможных неприятностей. Они будут избегать принятия решений, за которые им придется нести ответственность, будут строго следовать правилам и регламентам, не проявляя инициативы и излишней самостоятельности. Их пугают цели и задачи, связанные с риском и возможностью неудачи.

Люди с низкой потребностью в безопасности охотно берутся за достаточно рискованные задачи. Такие люди, как правило, не особенно задумываются об опасных последствиях своих действий.

3. Удовлетворение социальных потребностей

Потребность в принадлежности к социальной группе играет очень существенную роль в жизни человека. Социальные контакты, которые работники устанавливают с товарищами по работе в процессе профессионального труда, являются важным фактором, оказывающим положительное влияние на их трудовую мотивацию. Конфликты и плохой психологический климат в коллективе существенно осложняют возможности для удовлетворения этих потребностей.

Удовлетворению социальных потребностей способствует установление теплых личных отношений с товарищами по работе. Корпоративные мероприятия, направленные на сплочение коллектива и установление более тесных дружеских связей среди сотрудников, становятся все более популярными как на Западе, так и в России. Выезды на природу, тренинги по командообразованию, корпоративные и общенациональные праздники, отмечаемые в коллективе, экскурсионные поездки, устраиваемые компанией, – все это направлено на удовлетворение социальных потребностей работников, на укрепление их связей с рабочей группой.

К этой же категории относятся практикуемые некоторыми фирмами вечеринки а-ля фуршет после окончания рабочей недели. Так, в одной риэлтерской компании, которая занимается продажей и сдачей в аренду крупных офисных помещений, стало традицией каждую дорогую сделку отмечать небольшой вечеринкой. Часть угощений идет за счет отдела, часть – складчина сотрудников.

Опыт лучших компаний

Сплочение персонала в «Росинтер Ресторанс»[9]

Марина Субботина, начальник Управления по работе с персоналом ООО «Росинтер Ресторанс», говорит о значении человеческого общения следующее: «Для руководства компании стал уже традиционным ежегодный конгресс, проводимый в каком-нибудь экзотичес-

[9] Управление персоналом, № 1-2, 2004, с. 13.

ком месте. Такая форма работы и совместного отдыха сплачивает людей, создает непринужденную атмосферу и на рабочем месте. Когда люди перестают общаться только как коллеги, а общаются как друзья, это сильно привязывает их к компании.

Для меня, как для человека, который не так давно работает в «Росинтер Ресторанс», сначала было удивительно, а потом отрадно видеть, насколько близко люди общаются друг с другом. Допускается даже обращение на «ты» к президенту компании. И это не фамильярность, а именно отношение, выражающее, что мы свои, мы – партнеры, мы – друзья. Несмотря на то, что по проблемам бизнеса иногда бывают жаркие дебаты, несогласие, это не мешает людям по-человечески относиться друг к другу, что, на мой взгляд, очень важно».

Для большинства молодых сотрудников, работающих в высокотехнологичных компаниях, привнесение развлечений в рабочую обстановку становится привычным. Компания *IBM* устраивает каждую весну неподалеку от своего центрального офиса пикник в День семьи. Компания *Odestics Inc.*, производитель интеллектуальных автоматических систем, проводит регулярные тематические дни (например, народные танцы в столовой компании), а постоянно действующий «комитет юмора» занимается организацией таких мероприятий, как шуточные состязания сотрудников во время обеденных перерывов.

Хорошо понимает, какое значение имеет удовлетворение социальных потребностей сотрудников для поддержания конкурентоспособности компании, глава корпорации «Майкрософт» Билл Гейтс. Он знает, что сделает для его сотрудников работу в компании более привлекательной: «Чтобы привлечь и удержать на работе умных людей, необходимо обеспечить им возможность общаться с другими умными людьми». Особый дух, царящий в компании, придает сотрудникам новые силы. Приветствуются розыгрыши и шутки. Работники *Microsoft,* которые возвращаются из отпуска, могут обнаружить, что коллеги сделали их офисы непригодными для работы, проявив при этом недюжинную изобретательность.

Офис может оказаться заполнен пакетиками с жареным арахисом, пластиковыми стаканчиками, наполовину заполненными водой, десятью тысячами банок с кока-колой или яркими пластиковыми мячиками. Пол одного из офисов был как-то полностью покрыт дерном, другой превратили в «ферму» и привели в него настоящего петуха, лошадь и толстенную свинью. Еще в одном случае пол офиса подняли до уровня подоконника, другой офис превратили в туалет. Считается, что самый тяжелый удар ожидал руководителя одной из программ корпорации Джейба Блюменталя. Когда он вернулся из отпуска, то просто не обнаружил своего офиса – он просто исчез. Оказалось, коллеги пошутили: они заштукатурили дверь и заново покрасили всю стену.

Потребность в социальных связях выражена у людей в разной степени. Есть индивиды, чрезвычайно чувствительные к тому, как к ним относятся окружающие, малейшие признаки неприятия или холодности воспринимаются ими как личная трагедия. Такие люди предпочитают коллективную работу, они удовлетворены своим трудом, пока ощущают дружеское расположение, внимание и поддержку со стороны коллег.

Иногда слишком высокая потребность в принадлежности к социальной группе приводит к тому, что человек ставит хорошие отношения выше производственных проблем. Например, руководитель с высокой потребностью в социальных связях может стремиться избегать непопулярных решений, принимать половинчатые компромиссные решения и использовать поощрения скорее для поддержания и завоевания дружбы, чем для стимулирования хорошей работы.

4. Потребность в уважении и самоуважении

«Сильнейшая потребность человека, - писал один из виднейших американских психологов Уильям Джеймс, - это потребность быть оцененным по достоинству». Для взрослых людей потребность устанавливать и сохранять неизменное представление о себе и самоуважение может быть основным мотиватором. К этой категории можно отнести также потребность в самоуважении и в

профессиональных достижениях, желание добиться успеха, иметь престижную и уважаемую другими работу и потребность в получении одобрения, признания со стороны организации, руководства, коллег или подчиненных.

Говорит Уотсон-старший, глава *IBM*

«Наша давняя ориентация на развитие человеческих отношений была продиктована не альтруизмом, а просто убеждением, что, если мы будем уважать наших людей и помогать им уважать самих себя, это даст компании наибольшие прибыли».

Признание достижений сотрудников. Для многих людей, когда они выбирают место работы, соображения престижа, отражающие справедливую оценку их вклада, имеют очень большое (а иногда определяющее) значение. Практически для всех западных организаций, добившихся значительных успехов и ставших признанными мировыми лидерами, программы обеспечения признания и поощрения сотрудников за достижения в работе являются обязательным элементом системы управления персоналом.

Огромное значение удовлетворение потребностей в справедливой оценке и уважении имеет для привлечения лучших кадров: талантливые профессионалы, которые располагают широкими возможностями выбора места работы, часто идут работать туда, где их больше ценят, и не всегда это выражается в самой высокой оплате.

Говорит Чарльз Швэб, глава Американской сталелитейной корпорации

«Считаю наиболее ценным качеством, которым я обладаю, мои способности возбуждать энтузиазм в людях и полагаю, что способ, с помощью которого можно развить лучшее, что заложено в человеке, - это признание его ценности и поощрение. Я придаю большое значение тому, чтобы дать человеку побудительный мотив к труду. Поэтому забочусь о том, чтобы найти то, что

достойно похвалы, и питаю отвращение к выискиванию ошибок.

Когда мне нравится что-нибудь, я искренен в своем одобрении и щедр на похвалу».

Признание достижений сотрудников служит важным средством удовлетворения их потребности в уважении. Большинство компаний отмечают высокие достижения своих сотрудников. Используют как крупные вознаграждения (премии, путевки на курорт и т.п.), так и более скромные награды (награждение почетными знаками и званиями, статьи в местном органе печати и т.п.).

5. Потребность в самореализации

Самоактуализация – это стремление человека максимально реализовать в работе и вне ее свой профессиональный и личностный потенциал. Люди с высокой потребностью в самоактуализации, если для них созданы надлежащие условия, готовы работать на максимуме своих творческих, интеллектуальных и физических возможностей. Это делает их самым ценным ресурсом организации.

На удовлетворение потребностей этого уровня работают возможности обучения и развития, выполнение самостоятельных проектов. Работников в значительной степени мотивирует предоставление им возможности проявить себя или достичь более высокого профессионального уровня.

Говорит Марина Субботина, начальника Управления по работе с персоналом ООО «Росинтер Ресторанс»[10]:

«Для нас важно, чтобы человек на работе не только имел возможность самореализации как профессионал, но и получал возможность саморазвития как личность.

Внутрифирменное обучение, на которое тратятся огромные средства, дает постоянный толчок к саморазви-

[10] Управление персоналом, № 1-2, 2004, с. 13.

тию человека - не только к приобретению профессиональных навыков, но именно к внутреннему развитию».

Оцените себя

На удовлетворение каких потребностей работников ориентирована ваша практика управления?

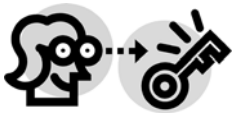
Инструкция: *По каждому утверждению обведите кружком цифру, отражающую степень вашего согласия с ним, в соответствии с приведенной шкалой*

+ 3 – совершенно согласен
+ 2 – в основном согласен
+ 1 –скорее согласен, чем не согласен
0 – не могу сказать, согласен или нет
- 1 – скорее не согласен, чем согласен
- 2 – в основном не согласен
- 3 – совершенно не согласен

Вопрос	***Вариант ответа***
1. Работникам, очень хорошо выполняющим свою работу, следует давать особые надбавки к зарплате.	+3 +2 +1 0 –1 –2 –3
2. Наличие четких правил и инструкций помогает работникам избежать ошибок в работе и несчастных случаев.	+3 +2 +1 0 –1 –2 –3
3. Работникам следует напоминать, что их занятость и благосостояние зависит от конкурентоспособности компании.	+3 +2 +1 0 –1 –2 –3

4. Руководители должны уделять серьезное внимание условиям, в которых работают подчиненные.	+3 +2 +1 0 –1 –2 –3
5. Руководителям следует обращать особое внимание на создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе.	+3 +2 +1 0 –1 –2 –3
6. Для большинства людей большое значение имеет признание их личных достижений в работе.	+3 +2 +1 0 –1 –2 –3
7. Для достижения высоких рабочих результатов важно, чтобы работник встречал понимание и поддержку со стороны других членов коллектива.	+3 +2 +1 0 –1 –2 –3
8. Работники хотят, чтобы их навыки и возможности были задействованы в работе максимально полно.	+3 +2 +1 0 –1 –2 –3
9. Важными факторами, удерживающими работников в компании, являются предоставляемые льготы и меры социальной защиты.	+3 +2 +1 0 –1 –2 –3
10. В каждой работе можно найти возможности для творчества и проявления инициативы.	+3 +2 +1 0 –1 –2 –3
11. Многие работники стремятся выполнить свою работу как можно лучше.	+3 +2 +1 0 –1 –2 –3
12. Руководству следовало бы проявлять большую заботу о людях, организуя различные мероприятия во внерабочее время.	+3 +2 +1 0 –1 –2 –3

13. Для многих работников важным стимулом является возможность полнее раскрыть в работе свой потенциал.	+3 +2 +1 0 –1 –2 –3
14. Гордость за хорошо выполненную работу является серьезным стимулом для многих людей.	+3 +2 +1 0 –1 –2 –3
15. Хорошие отношения в неформальных рабочих группах во многом определяют высокие рабочие результаты отдельных работников.	+3 +2 +1 0 –1 –2 –3
16. Оплата труда работников должна зависеть только от их рабочих результатов – кто не работает, тот не ест.	+3 +2 +1 0 –1 –2 –3
17. Для работников важна возможность прямого диалога с вышестоящим руководством.	+3 +2 +1 0 –1 –2 –3
18. Работники должны иметь возможность планирования собственной деятельности и принятия самостоятельных решений.	+3 +2 +1 0 –1 –2 –3
19. Для работников важнее всего уверенность в завтрашнем дне.	+3 +2 +1 0 –1 –2 –3
20. Хорошее оборудование определяет отношение работника к своему рабочему месту и к организации.	+3 +2 +1 0 –1 –2 –3



Ключ к тесту

Потребность в самоактуализации		Потребность в уважении		Потребность в принадлежности		Потребность в безопасности		Базовые потребности	
№ вопроса	Баллы	№ вопроса	Баллы	№ вопроса	Баллы	№ вопроса	Баллы	№ вопроса	Баллы
10	___	6	___	5	___	2	___	1	___
11	___	8	___	7	___	3	___	4	___
13	___	14	___	12	___	9	___	16	___
18	___	17	___	15	___	19	___	20	___
Итого	___	Итого	___	Итого	___	Итого	___	Итого	___

Отметьте значком «**X**» на соответствующей шкале полученную сумму баллов (из строки «ИТОГО)

Самоактуализация	–12	–10	–8	–6	–4	–2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Уважение	–12	–10	–8	–6	–4	–2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Принадлежность	–12	–10	–8	–6	–4	–2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Безопасность	–12	–10	–8	–6	–4	–2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Базовые потребности	–12	–10	–8	–6	–4	–2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12

Низкий уровень Высокий уровень

Проанализировав полученные результаты, вы увидите, какой удельный вес в процессе руководства подчиненными вы приписываете каждой из потребностей в иерархии Маслоу. Может быть, вы слишком большой упор делаете на какую-то одну категорию потребностей, недооценивая другие. Желательно, чтобы по итогам этого теста вы смогли внести необходимые коррективы в свою работу, которые сделают вашу модель руководства более эффективной.

Таблица 3-1

Удовлетворение разных потребностей пирамиды Маслоу в организации: резюме

Потребности, выделенные Маслоу	***Направления работы, позволяющие удовлетворить данную категорию потребностей***
1. Базовые потребности (физиологические)	• заработная плата не ниже стоимости потребительской корзины, умноженной на количество иждивенцев • своевременная выплата заработной платы • социальный пакет (страховка, оплата больничных, бесплатное питание и т.п.) • оборудованное всем необходимым рабочее место
2. Потребность в безопасности	• соблюдение работодателем Трудового кодекса • полная выплата заработной платы (без увода ее от налогов в виде «серых выплат» • рабочее место, соответствующее нормам охраны труда • четкие должностные инструкции • стабильность существования организации • описание, из чего складывается зарплата: оклад, премия, процент, социальные выплаты и компенсации • информированность работников по широкому кругу вопросов, определяющих их уверенность в завтрашнем дне

3. Потребность в общении, в принадлежности к определенным группам	• дружелюбная атмосфера в коллективе и во взаимоотношениях с руководством • ощущение себя частью команды • партнерские отношения • корпоративные мероприятия, направленные на обеспечение уважения и признания
4. Потребность в социальном статусе и признании эффективности работы	• корпоративная культура, ориентированная на признание и пропаганду профессиональных достижений • использование четких и справедливых критериев оценки трудового вклада работника при оплате труда • эффективность системы поощрений с точки зрения удовлетворения потребностей этого уровня • возможность продвижения по службе
5. Потребность в самореализации	• возможность выполнения самостоятельных проектов • руководство ставит перед работниками интересные задачи, бросающие вызов их способностям • наличие системы внутриорганизационного планирования карьеры • возможность обучения, повышения квалификации

Подводя итог рассмотрению теории мотивации А. Маслоу и ее применению на практике, следует отметить то колоссальное влияние, которое она оказала на программы работы с персоналом, действующие в огромном числе компаний по всему миру. Не случайно подход Маслоу к мотивации труда рассматривается в каждом учебнике по менеджменту.

ТЕОРИЯ АЛЬДЕРФЕРА

Подход Клейтона Альдерфера возник как реакция на критику иерархической модели Маслоу. Альдерфер предложил более простую структуру мотивационно-потребностной сферы человека, выделив всего три типа потребностей (вместо пяти у Маслоу). Свое название – ERG – теория Альдерфера получила по первым буквам выделенных им трех групп потребностей:

- потребности существования (**E**xistence);
- потребности в социальных связях (**R**elatedness);
- потребности роста (**G**rowth).

В отличие от Маслоу, допускавшего что мотивация может развиваться только снизу вверх, от низших потребности к высшим, Альдерфер утверждает, что движение может идти в обоих направлениях. Потребности, по Альдерферу, не активизируются в каком-то определенном порядке; их актуализация зависит как от индивидуальных особенностей человека, так и от специфики ситуации, любая потребность может актуализироваться независимо от удовлетворения других потребностей. Согласно теории ERG, если усилия, направленные на удовлетворение потребностей какого-либо уровня, постоянно оказываются безуспешны, то человек может вернуться к поведению, удовлетворяющему более простые, с точки зрения возможности их удовлетворения, потребности. Сотрудник, который не способен в рамках своей трудовой деятельности удовлетворить потребности в личностном и профессиональном росте, может остановиться на том, что будет выполнять свою работу лишь настолько, насколько необходимо, чтобы не потерять место и удовлетворять социальные потребности (потребность в общении), то есть потребности более низкого уровня.

В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Каждый раз, когда потребность не удовлетворяется

на более высоком уровне, происходит переключение на более конкретную потребность на более низком уровне.

Альдерфер попытался установить связь между удовлетворением потребностей и их активизацией и в результате выделил семь принципов (см. рис. 3-2):

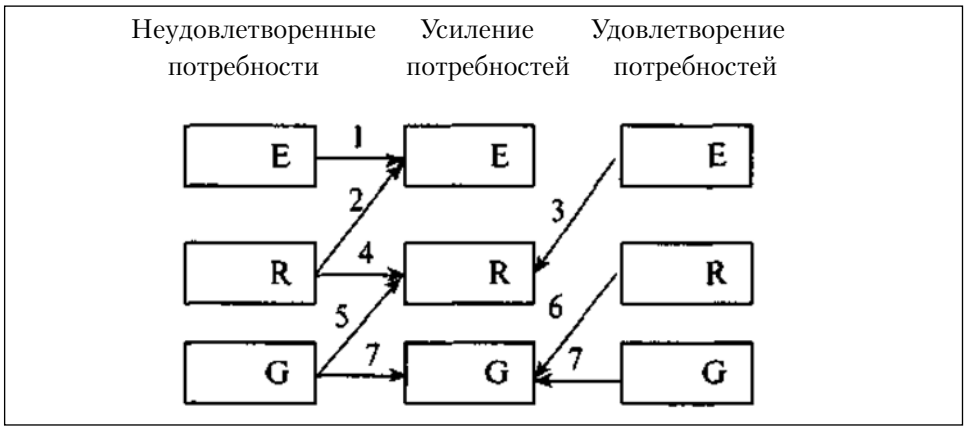


Рис. 3-2. Порядок активизации потребностей по Альдерферу

1. Чем менее удовлетворены потребности существования (E), тем сильнее они проявляются.

2. Чем слабее удовлетворены социальные (R) потребности, тем сильнее действие потребностей существования (E).

3. Чем полнее удовлетворены потребности существования (E), тем активнее заявляют о себе социальные потребности (R).

4. Чем менее удовлетворены социальные потребности (R), тем более усиливается их действие.

5. Чем менее удовлетворены потребности личностного роста, самореализации (G), тем сильнее становятся социальные потребности (R).

6. Чем полнее удовлетворены социальные потребности (R), тем сильнее актуализируются потребности личностного роста (G).

7. Чем меньше удовлетворены потребности личностного роста (G), тем активнее они проявляют себя. Чем больше удовлетворяется потребность в личном роста, тем сильнее становится эта потребность.

Таким образом Альдерфер ушел от некоторой негибкости модели Маслоу, показав, что порядок актуализации потребностей может быть иным, чем указывал Маслоу, и зависеть не только от ее места в иерархии, но и от степени удовлетворения как этой потребности, так и некоторых других потребностей.

Хотя ERG-теория явилась попыткой развития мотивационной теории А. Маслоу, она не получила такого же признания у практиков.

ДВУХФАКТОРНАЯ ТЕОРИЯ ГЕРЦБЕРГА

Следующий шаг в понимании мотивационных механизмов трудовой деятельности сделал Фредерик Герцберг. Его работы оказали огромное влияние на практику управления.

Фредерик Герцберг (1923-2000)

Одна из американских газет писала: «Отец обогащения труда и создатель мотивационно-гигиенической теории стал иконой и легендой в ряду таких провидцев, как Абрахам Маслоу, Питер Друкер и Дуглас Макгрегор». В академических, управленческих и учебных кругах было достаточно лишь одного упоминания фамилии Герцберга для того, чтобы повысить свой авторитет, намекая таким образом на знание его

концепции и понимание его вклада в развитие науки об организационном поведении. В 1995 году *International Press* назвало его книгу «Работа и природа человека» среди 10 книг, внесших самый значительный вклад в развитие управленческой теории и практики в 20 веке.

Еще будучи совсем молодым, он солдатом участвовал во Второй мировой войне и был среди тех, кто освобождал концлагерь Дахау. «Первое, что мы увидели, войдя туда, были железнодорожные составы, полные трупов, засыпанных известью... Ни изучение истории, ни изучение психологии не подготовили меня к этому. Этот опыт перевернул мое сознание. Какое значение могут иметь такие понятия, как «душевное здоровье», когда явно не безумные люди совершают безумные поступки? Я понял, что основная роль психолога заключалась в том, чтобы помочь нормальным людям не сойти с ума», – написал Герцберг.

Он начал заниматься вопросами психического здоровья и защитил диссертацию по клинической психологии. Затем он направил свое внимание на индустриальную психологию, однако и здесь его интересы, наверное, можно свести к вопросам здоровья – но уже здоровья общества и организаций: «Я верил, будучи американским солдатом в 1945 году в Дахау, и теперь верю еще больше, что общество сходит с ума, когда безумными становятся здоровые люди. В действительности именно здоровыми, но некомпетентными или неэтичными людьми создается больше проблем, чем безумцами или преступниками».

В конце 50-х годов прошлого века экономика США переживала значительный подъем. Перед многими предприятиями встала задача удержания хороших работников, которые часто имели много предложений от других работодателей. Самый очевидный стимул – зарплата и премии – перестал срабатывать. Работодателям приходилось платить все больше и больше, но рост зарплат не сопровождался ростом производительности труда. Остро встал вопрос мотивации сотрудников к высокопроизводительному труду.

Герцберг утверждал, что ключом к мотивации работников являются не деньги, а то, как организована работа. Он говорил, что человек – единственное создание, осознающее, сколько времени ему отмерено. Поэтому человек хочет понять смысл своей жизни. Ответ Герцберга состоит в том, что человек приходит в этот мир, чтобы расти, развиваться и созидать, и это является основными факторами мотивации.

В академических кругах работы Герцберга встретили довольно прохладно, его критиковали за тот метод, которым он собирал информацию (устные отчеты работников). Однако промышленность сразу же ухватилась за его теорию. И это дало свою отдачу, положив начало грандиозным программам обогащения труда, которые были проведены огромным числом компаний, озабоченных вопросами мотивации персонала и поиском путей повышения производительности труда.

Герцберг пошел другим путем, нежели Маслоу и Альдерфер. Его не интересовало содержание отдельных мотивов (потребностей). Его интересовал результат, к которому приводит различие в мотивации работников – производительность/эффективность их труда. Герцберг исходил из того, что удовлетворенность трудом лежит в основе высокой производительности, поэтому он и попытался понять, что определяет удовлетворенность или неудовлетворенность работников своим трудом. «Отношение людей к своей работе может определять успех или провал любого промышленного концерна, и неважно, на 50 или 100% задействованы его мощности. В действительно тяжелые времена может оказаться, что грань, отделяющая, выживет концерн или нет, будет зависеть от морального состояния внутри коллектива», – писал Герцберг.

Под руководством Герцберга в разных странах мира, включая и социалистические, в 60-70-е годы было проведено большое число исследований, в ходе которых респондентам задавался вопрос: «Опишите какой-либо промежуток времени или событие, во время которого вы испытывали особо позитивные или особо негативные чувства по отношению к своей работе. Это может быть та работа,

которой вы занимаетесь сейчас, или любая другая. Можете ли вы вспомнить моменты таких взлетов или падений вашего отношения к работе? Пожалуйста, расскажите о них». Полученные ответы были проанализированы и подвергнуты факторному анализу.

Результаты показали, что факторы, отвечающие за профессиональную удовлетворенность (мотивацию), отличаются от факторов, вызывающих профессиональную неудовлетворенность (отсутствие мотивации). Герцберг утверждал, что поскольку за удовлетворенность и неудовлетворенность работой отвечают различные факторы, то эти два состояния не являются полюсами одной и той же шкалы. Противоположностью профессиональной удовлетворенности будет не неудовлетворенность трудом, а отсутствие удовлетворенности, а противоположностью неудовлетворенности будет не удовлетворенность трудом, а отсутствие неудовлетворенности.

На первый взгляд все кажется очень запутанным. Разве это не одно и то же – «неудовлетворенность» и «отсутствие удовлетворенности»? Как понять такие выражения: «не удовлетворенность, а отсутствие неудовлетворенности» или «не неудовлетворенность, а отсутствие удовлетворенности»? Однако по существу представления Герцберга очень просты, запутанность здесь чисто языкового характера: для нас неудовлетворенность и отсутствие удовлетворенности являются синонимами, Герцберг выяснил, что это совершенно разные состояния.

Итак, по Герцбергу, удовлетворенность и неудовлетворенность трудом образуют две независимые шкалы (рис. 3-3).

Герцберг считал, что за ответами участников опросов стоят два различных ряда потребностей человека. Один ряд можно отнести к «животной» природе человека – врожденное стремление избегать боли плюс все приобретенные стремления, которые обусловлены базовыми биологическими потребностями. Это факторы избегания неудовлетворенности, и для них Герцберг позаимствовал из медицины понятие гигиены. «Гигиена, – по словам Герцберга, – предназначена для устранения из окружающей среды опасностей для здоровья человека. Это не лечение, а скорее профилактика.

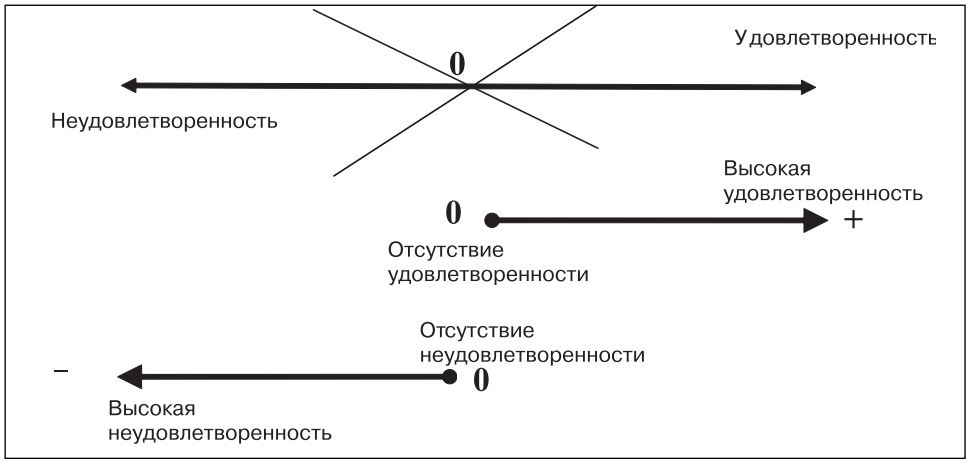


Рис. 3-3. Удовлетворенность и неудовлетворенность трудом по Герцбергу

Современные методы переработки мусора, очистки воды и воздуха не лечат болезни, но без них заболеваний было бы больше». Точно так же гигиенические факторы не создают удовлетворенность (и внутреннюю мотивацию), они лишь устраняют неудовлетворенность. Гигиенические факторы являются ***внешними*** для работы (описывают внешние аспекты работы, рабочую ситуацию) и включают в себя политику компании, практику управления, контроль, межличностные отношения, рабочие условия, зарплату, статус и безопасность (табл. 3-2).

Таблица 3-2

Факторы гигиены по Герцбергу

Гигиенические факторы	***В каких случаях вызывает особую неудовлетворенность***
Политика компании и администрации	Общая неэффективность компании, возникающая вследствие нерациональности деятельности, пустой траты сил и средств, дублирования обязанностей или внутренней борьбы за власть. Неинформированность о должностных обязанностях. Пагубные последствия принятых в компании политик: несправедливость в назначении на должности, в оценке и т.п.

Формальное руководство (технические аспекты руководства)	Неумелое руководство, неспособность нормально организовать работу, неумение воодушевить подчиненных, недальновидность руководителя, низкий профессиональный уровень руководителя
Межличностные отношения	Плохие отношения с начальством, подчиненными и коллегами; низкое качество общественной жизни на работе
Зарплата	Общая величина денежной компенсации, справедливость в начислении зарплаты
Статус	Положение по отношению к другим, выражающееся в названии должности, размере и отделке кабинета, марке автомобиля, месте парковки и т.п.
Надежность работы	Неуверенность, беспокойство, опасения по поводу потери должности или работы
Личная жизнь	Влияние работы на семейную жизнь человека, включая стресс, сверхурочные или перемену места жительства
Условия труда	Неудобное расположение предприятия, отсутствие условий для качественного выполнения работы, недостаточное количество или слишком большой объем работы.

По мнению Герцберга, все эти элементы работы в случае их неблагоприятного состояния могут вызвать у человека ощущение недовольства или неудовлетворенности трудом. При этом хорошее состояние всех этих факторов не будет приводить к высокой мотивации работников, а будет лишь вызывать ***отсутствие неудовлетворенности.***

Оцените факторы гигиены в своей организации

	Да	Нет
Является ли ваше рабочее место удобным?	❑	❑
Приемлем ли уровень шума?	❑	❑
Действуют ли в вашей организации правила техники безопасности и охраны труда?	❑	❑
Есть ли у людей соответствующие инструменты и приспособления для работы?	❑	❑
Хороший ли климат в коллективе?	❑	❑
Вызывали ли плохо проведенные реорганизации стресс у персонала?	❑	❑
Много ли временных работников в коллективе?	❑	❑
Принимались ли меры для повышения трудоспособности каждого работника?	❑	❑
Считаете ли вы справедливой зарплату и другие вознаграждения?	❑	❑
Существует ли разделение на «мы» и «они» между руководством и рядовыми работниками?	❑	❑

Другой ряд потребностей (которые, по результатам исследований Герцберга, стояли за факторами, определяющими удовлетворенность людей своим трудом) связан с уникальной человеческой характеристикой – способностью к самоактуализации, к достижениям и психологическому росту. Для человека свойственно искать способы самореализации во всех сферах своей жизни, и работа – одна из самых важных областей. Условия, в которых он выполняет свою работу, не могут обеспечить ему высокой удовлетворенности. Возможности для роста появляются только при наличии в рабочей среде факторов роста. Факторы роста (являющиеся внутренними для работы), или ***мотиваторы*** – это:

- достижения;
- признание достижений,

- содержание работы,
- ответственность за результаты своего труда,
- наличие возможностей продвижения по службе (карьерные перспективы).

Достижения. Фактор достижения чаще других встречался в описаниях, связанных с переживанием высокой удовлетворенности (41%). В центре историй, входящих в эту группу, - факты успешного завершения рабочего задания, решение новых трудных задач, внедрение новых систем. Фактор достижения может служить источником позитивных чувств независимо от признания.

Признание – это второй по частоте упоминания фактор, появлялся в трети рассказов, связанных с позитивным отношением к работе (33%). Источниками признания могут быть: руководство, коллеги, клиенты или подчиненные. Важным аспектом эффективности признания в создании позитивного настроя в работе являлось наличие какого-то достижения, то есть признание, связанное с переживанием высокой удовлетворенности, редко встречается без сопутствующего достижения.

Содержание работы. К этой категории относились ответы, в которых респонденты описывали определенные аспекты своей работы, от которых они испытывали удовлетворение. Часто упоминаемыми желательными качествами работы были ее творческий характер и сложность, разнообразие и возможность выполнять одно рабочее задание от начала до конца.

Ответственность. Сюда относились такие темы, как возможность работать без постоянного надзора со стороны начальства, возможность отвечать за свои действия, становиться ответственным за работу, выполняемую другими людьми, а также выполнять более ответственную работу без формального продвижения по служебной лестнице.

Продвижение по служебной лестнице. Повышение по службе с точки зрения роста удовлетворенности часто связано для респондентов с ощущением профессионального и личностного роста, признания, успеха и ответственности.

Герцберг показал, что из всех факторов, вносящих свой вклад в ***удовлетворенность*** работой, 81% являлся мотиваторами, а из всех факторов, вносящих вклад в ***неудовлетворенность*** работниками своей работой, 69% представляли собой гигиенические факторы. Картина факторов, вызывающих удовлетворенность и неудовлетворенность работой, полученная на основании многочисленных исследований, проведенных по методике Герцберга, представлена на рис 2-4.

Отдельно хочется отметить, что фактор «заработная плата» одинаково часто упоминался в качестве источника и особо негативных, и особо позитивных переживаний. Однако анализ показал, что в тех случаях, когда зарплата вызывала состояние удовлетворенности, она была связана с продвижением по служебной лестнице и собственно работой. В тех случаях, когда этот фактор вызывал высокую неудовлетворенность, он был чаще связан с несправедливостью оплаты труда, с административной системой, при которой повышения давались либо с большой неохотой, либо с большим опозданием.

Таким образом, если заработная плата рассматривается как следствие политики организации, она является гигиеническим фактором. Если заработная плата выступает в качестве формы признания за хорошо выполненную работу, в качестве индикатора прогресса человека в работе, то она является мотиватором. И эти две функции денег – как фактора гигиены и как фактора мотивации – важно учитывать при построении систем материального стимулирования работников. Необходимо помнить, что заработная плата, ее размер могут никак не влиять на мотивацию работника, на его желание работать с высокой отдачей, и повышение оплаты будет приводить лишь к временному отсутствию неудовлетворенности.

Заработная плата может быть всего лишь гигиеническим фактором, если она не будет связана с достижениями работника, с признанием и оценкой этих достижений со стороны организации.

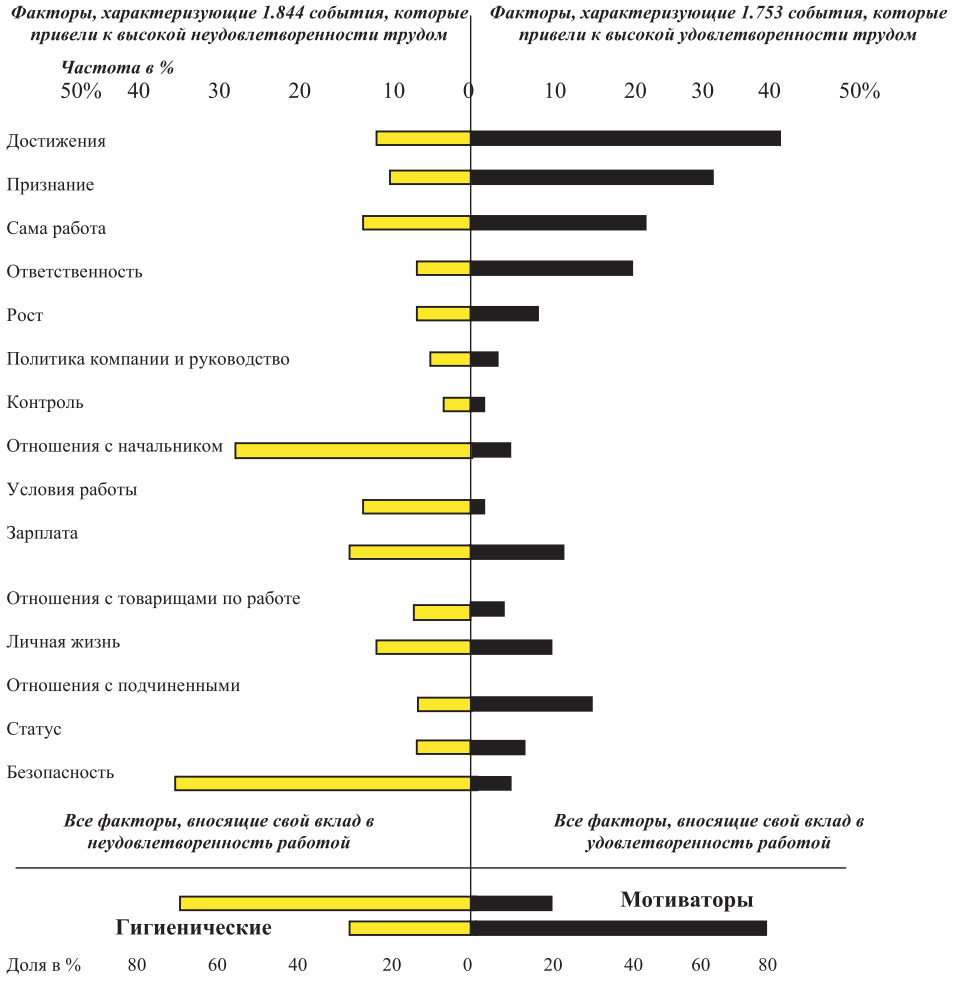


Рис. 3-4. Факторы, влияющие на удовлетворенность/неудовлетворенность трудом (по материалам 12 исследований)[11]

[11] Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees? In: Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal /with a preface by Victor Vroom. - The Harvard Business Review, 1968.

Обобщая результаты своих исследований, Герцберг сделал ряд выводов:

1. Плохое состояние гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом.

2. Хорошее состояние мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать неблагоприятное состояние факторов гигиены.

3. В обычных условиях хорошее состояние гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивирующего воздействия.

4. Максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью хорошего состояния мотиваторов при удовлетворительном состоянии факторов гигиены.

В отличие от теории Маслоу, двухфакторная теория Герцберга не предполагает иерархической организации мотивов (потребностей), то есть истинная (внутренняя) мотивация, желание работника трудиться с полной отдачей сил, по Герцбергу, **не зависит** от удовлетворения гигиенических потребностей. Герцберг пишет: «Необходимо помнить, что на удовлетворение потребностей работника работают две группы факторов, но именно «мотиваторы» – главные источники удовлетворенности трудом и вызывают те самые улучшения в производительности и качестве труда, которых в промышленности стараются добиться от рабочей силы. Удовлетворяя гигиенические потребности работника, мы можем надеяться лишь на исключение возможности разочарования в работе и понижения качества выполнения работы».

Правда, следует отметить, что более поздние исследования внесли некоторые коррективы в теорию Герцберга. Рядом экспериментальных исследований было показано, что внешние («гигиенические») факторы могут мотивировать к высокому уровню производительности так же, как и внутренние факторы.

Можно предположить, что здесь играют роль определенные индивидуальные различия в относительной значимости для человека внутренних и внешних факторов. И действительно экспериментально подтверждено, что люди с высоким уровнем потребности в достижении, в самоуважении и самоактуализации в большей степени подвержены действию внутренних факторов, или мотиваторов. Для людей с низкой потребностью в достижениях ответственность, самостоятельность и риск будут скорее вызывать стресс и вызывать снижение удовлетворенности (мотивации).

Двухфакторная теория мотивации Герцберга позволила сделать следующие выводы для практики управления:

1. Многие организации, озабоченные более полным использованием человеческих ресурсов, имеющихся в их распоряжении, идут на большие расходы для того, чтобы создать в организации хорошие условия для работы, считая, что таким образом они могут повысить удовлетворенность работников своим трудом в организации и усилить их мотивацию. Однако следует иметь в виду, что такая политика позволяет добиться лишь снижения неудовлетворенности работников своим трудом, устраняя источники, способные вызвать эту неудовлетворенность.

2. Для эффективного влияния на мотивацию работников, для повышения их готовности напряженно трудиться в интересах организации необходимо не только обратиться к гигиеническим факторам, но и воздействовать на работников через факторы, относящиеся к группе мотиваторов, создавая лучшие условия для признания достижений, профессионального и должностного роста, предлагая более ответственную, перспективную и содержательную работу.

Герцберг предложил способ перейти от «гигиены» к мотивации при помощи процесса, названного им «обогащением работы». Он исходит из того, что единственный способ, которым можно мотивировать работников, – это сделать работу более содержательной и интересной для работников. Если работа, которую они выполняют, скучна и неинтересна, то ее необходимо обогатить.

Одной из компаний, которые восприняли идеи Герцберга, была *American Telephone & Telegraph*. В основу подхода, реализованного в этой компании, были положены следующие три принципа:

1. Рабочие задания организованы так, чтобы работникам была понятна логика заданий и сфера их ответственности.

2. Предоставление работникам больших возможностей контроля и ответственности за работу.

3. Выдача работникам регулярной обратной связи относительно их рабочих результатов. Таким образом «подпитываются» такие мотиваторы, как чувство ответственности, ощущение успеха в работе и признание этих успехов со стороны руководства.

Опыт лучших компаний

Новая организация труда на *AT & T*

В начале 70-х годов XX века в одной из крупнейших американских компаний *American Telephone & Telegraph* появились тревожные сигналы. В некоторых подразделениях упала дисциплина и качество труда, повысилась текучесть кадров. Потери исчислялись миллионами долларов.

Подразделением, где эти явления были выражены наиболее сильно, оказался отдел занимавшийся составлением телефонных справочников. Эта работа отличается однообразием и требует высокой точности и аккуратности. Она рассматривалась работающими в компании женщинами как наименее престижная, подходящая лишь в качестве временной работы. При первой же возможности работницы стремились перейти из этого подразделения в другие отделы. Их заинтересованность в конечных результатах была крайне низкой. Многим сотрудницам этого подразделения было абсолютно все равно, сколько и каких ошибок ими допущено в работе.

Компания была вынуждена ввести многоуровневую систему контроля и проверок, чтобы отвечать потреб-

ностям клиентов в качественных и точных телефонных справочниках. Однако заинтересованность сотрудниц оставалась крайне низкой. Машинистки отдела постоянно переходили на другие места работы. Среди контролеров уровень текучести также был очень высок. Потери времени у работников этого подразделения были огромными.

В этой ситуации Роберт Форд, отвечающий за данное направление, призвал на помощь известного специалиста в области мотивации Фредерика Герцберга. Проанализировав сложившееся положение и проведя беседы со служащими подразделения, Герцберг пришел к выводу, что решительных перемен не произойдет до тех пор, пока сама работа, которую выполняют сотрудницы, не будет приносить им радость и удовлетворение.

Он начал с того, что попытался реализовать ряд мер, уже апробированных им в других подразделениях телефонной компании. Важнейшее среди них состояло в том, что человек готов брать на себя большую ответственность за деятельность, результаты которой связаны с его именем. При подготовке телефонных справочников более высокой ответственности смогли добиться за счет того, что работа по конкретному справочнику была поручена конкретному человеку. Одна сотрудница составляла телефонный справочник одного города или, если город был большой, то одного из его районов. Имя этой сотрудницы ставилось в справочнике на видном месте. Клиенты должны были знать, к кому обращаться для внесения изменений и дополнений, то есть кто отвечает за качество подготовки справочника.

Чтобы проверить эффективность этой формы реорганизации, метод «одна сотрудница – один справочник» был испытан и в других подразделениях. Одновременно был проведен комплекс мер по улучшению условий труда и быта. Руководство компании и профсоюзы одобрили эти новшества.

Результаты превзошли все ожидания. Текучесть кадров, потери времени, прогулы и заболеваемость упали

до небывало низкого уровня. При этом качество труда повысилось до такой степени, что контролеры стали не нужны. Существенная экономия затрат сопровождалась также более бережным отношением к имуществу компании.

★ ★ ★

Обратите внимание на то, что подходы Маслоу, Альдерфера и Герцберга по сути дела имеют **единую базовую структуру**: основные элементы каждой из теорий опираются на одни и те же вопросы, но по-разному сгруппированные. В табл. 3-3 приведено содержание вопросов, направленных на выявление тех или иных потребностей, в сопоставлении с рассмотренными содержательными теориями.

МОДЕЛЬ КЛЮЧЕВЫХ ХАРАКТЕРИСТИК РАБОТЫ ХЭКМЕНА-ОЛДХЕМА

Дж.Хэкмен и Дж.Олдхем развили и систематизировали представления Герцберга относительно методов обогащения труда и повышения мотивационного потенциала работы.

Согласно модели Хэкмана-Олдхема, высокая трудовая мотивация определяется следующими ***психологическими состояниями*** работников:

- **осознание смысла работы**. Если работники считают работу слишком простой (примитивной) и бесцельной, то мотивация будет низкой.

- **чувство ответственности** за качество и количество произведенной продукции.

- **осведомленность о результатах.** При отсутствии обратной связи, показывающей работникам, насколько хорошо они выполняют задание, их мотивация снижается.

Таблица 3-3

Сопоставление теорий Маслоу, Альдерфера и Герцберга[1]

Факторы мотивации	Вопросы, направленные на оценку соответствующих факторов	Теории мотивации		
		Маслоу	Альдерфер	Герцберг
Физические условия	Иметь хорошие физические условия работы (хорошая вентиляция, освещение, температура, отсутствие шума, запыленности и др.)	Физиологические потребности -	Потребности существования	Гигиенические факторы
Время	Иметь работу, которая оставляет достаточно времени для личной или семейной жизни			
Безопасность	Обеспечение гарантий того, что работник будет иметь возможность работать на свою компании столько, сколько захочет или сможет	Потребность в безопасности		
Льготы	Иметь привлекательные льготы			
Заработок	Иметь возможность высоких заработков			
Товарищи по работе, коллеги	Работать с людьми, которые хорошо сотрудничают друг с другом Иметь хорошие отношения с товарищами по работе	Социальные потребности	Потребность в связях с другими людьми	
Руководитель	Иметь хорошие рабочие отношения со своим непосредственным руководителем			
Признание	Получать признание, которого вы заслуживаете, при хорошо выполненной работе	Самоуважение		Мотиваторы
Продвижение	Иметь возможности повышения по службе		Потребности роста	
Обучение	Иметь возможность обучения или повышения квалификации			
Самостоятельность	Иметь достаточную свободу для использования собственного подхода к работе	Самореализация		
Навыки	Полное использование своих навыков и способностей в работе			
Перспектива/ вызов	Выполнять сложную и интересную работу, бросающую вызов способностям работника или работу, которая дает ощущение самореализации			

[1] *Источник:* S.Ronen, A.I.Kraut, J.S.Lingoes, and N.Aranya, "A Nonmetric Scaling Approach to Taxonomies of Employee Work Motivation", 1979, *Multivariative Behavioral Research, 14, p. 387-401.*

Психологические состояния работников, определяющие силу трудовой мотивации, вызывают следующие основные ***характеристики работы***:

- **Разнообразие процесса труда** – степень, в которой выполнение работы требует решения различных задач, использования разнообразных знаний навыков и способностей. Например, секретарша может выполнять ряд различных заданий: стенографировать, работать на компьютере, отвечать на телефонные звонки, давать справки посетителям и т.д.

- **Законченность заданий** – степень, в которой работа представляет собой законченный цикл операций, выполнение задания от начала до конца. Например, портной будет иметь высокую степень законченности работы, если он будет выполнять всю работу, связанную с пошивом костюма (снятие мерок, выбор материала, раскрой, примерка и пошив).

- **Важность заданий** – степень осознания работником значения выполняемых заданий для других людей, организации или общества. Например, важность работы медиков, занимающихся поиском лекарства от серьезной болезни, будет очень высокой.

Эти три фактора вносят свой вклад в ***ощущение значимости работы***. В соответствии с моделью рабочих характеристик работа будет восприниматься как значимая, если она рассматривается как важная, разнообразная и осмысленная.

- **Возможности для проявления самостоятельности** – степень свободы сотрудника и право планировать, определять график работ и принимать решения о способе их выполнения. Самостоятельность в работе заставляет работников испытывать ***чувство личной ответственности*** за результаты своего труда. Работники сами решают, что и как они будут делать**.**

- **Обратная связь** – насколько своевременно и полно сотрудник обеспечен информацией о собственной эффективности и о степени соответствия результатов труда и рабочего поведения установленным требованиям. -

Рис. 3-5. Модель ключевых характеристик работы Хэкмена-Олдхема

Примером организации труда в соответствии с моделью ключевых характеристик является труд хирурга. Хирургу требуется проявлять в работе разнообразные навыки и способности; его профессиональную деятельность отличает высокая степень завершенности, поскольку он имеет дело с больным от начала заболевания до его излечения (от постановки диагноза до проведения операции и лечения в послеоперационный период), его работа имеет очень высокую значимость (жизнь или смерть пациента), он имеет высокую степень самостоятельности, поскольку хирурги, как правило, принимают самостоятельные решения относительно тактики проведения операции; и он имеет четкую и непосредственную обратную связь относительно успешности проводимых операций.

Другим полюсом является труд рабочих сборочных конвейеров. Все пять ключевых характеристик здесь будут иметь низкие значения.

Модель ключевых характеристик утверждает, что указанные три критические психологические состояния (значимость, ответственность за результаты работы и знание результатов) определяют рабочие результаты, а именно мотивацию, производительность труда и качество работы, удовлетворенность трудом, уровень невыходов на работу и текучесть кадров. Чем выше переживается значимость работы, ответственность за выполненную работу и знание результатов, тем более позитивных результатов можно ожидать. Если человек выполняет такую работу, которая предполагает высокий уровень всех пяти ключевых характеристик, то он, в соответствии с моделью ключевых характеристик работы Хэкмена-Олдхема, будет высоко мотивирован и удовлетворен своей работой.

Эта модель особенно успешно описывает поведение индивидов, которые имеют **высокую потребность в росте, в продвижении и развитии**. Те работники, которые не особенно заинтересованы в личном росте и развитии, не будут давать теоретически предсказанные психологические реакции на ключевые рабочие характеристики, и, как следствие, – рабочие результаты, предсказанные этой моделью. Включая эту переменную в свою модель, Хэкмен и Олдхем признают ограниченность обогащения труда: не каждый работник хочет усложнения своей работы, повышения ответственности и самостоятельности, и не всегда такое обогащение труда приводит к повышению мотивации и высокой удовлетворенности работников, росту производительности и качества труда.

Если экспертно установить относительное значение каждой из предложенных Хэкменом и Олдхемом характеристик рабочего процесса для конкретной работы, то можно вычислить ее ***мотивационный потенциал.***

Вы можете вычислить мотивационный потенциал своей работы, заполнив приведенную ниже форму и затем подставив выставленные для каждой из пяти характеристик баллы в формулу, приведенную после оценочной формы.

Оцените мотивационный потенциал своей работы

Чтобы лучше увидеть, как могут влиять на мотивацию организация работы и ее содержание, проанализируйте собственную работу с точки зрения ее мотивационного потенциала. Для выбранных характеристик выберите оценку, наиболее полно отражающую ваше мнение, и обведите ее кружком.

1. Разнообразие работы. Насколько разнообразна ваша работа, в какой мере ваша работа связана с выполнением различных функций и задействует разнообразные навыки и способности?

1 - - - - - - - 2 - - - - - - - 3 - - - - - - - 4 - - - - - - - 5 - - - - - - - 6 - - - - - - - 7

Мало разнообразна. Работа заключается в выполнении одних и тех же рутинных операций.	Умеренно разнообразна.	Очень разнообразна. Работа вынуждает меня выполнять много разных дел с использованием ряда навыков и способностей.

2. Целостность, законченность работы. Насколько целостной и законченной является ваша работа?

1 - - - - - - - 2 - - - - - - - 3 - - - - - - - 4 - - - - - - - 5 - - - - - - - 6 - - - - - - - 7

Моя работа является лишь малой частью общего объема работ, и результаты моей деятельности нельзя различить в конечном продукте или услуге.	Моя работа является довольно весомым блоком в общем объеме работ, и мой вклад можно увидеть в конечном продукте.	Я обязан выполнять все задание целиком – от начала и до конца. Результаты моей деятельности легко просматриваются в конечном продукте или услуге.

3. Значимость работы. Насколько важна ваша работа?

1 - - - - - - - 2 - - - - - - - 3 - - - - - - - 4 - - - - - - - 5 - - - - - - - 6 - - - - - - - 7

Не очень важна. Результаты моей работы вряд ли окажут серьезное воздействие на других людей.	Относительно важна.	Очень важна. Ее результаты могут весьма серьезно повлиять на других людей.

4. Самостоятельность. Насколько самостоятельны вы в выполнении своей работы?

1 - - - - - - - 2 - - - - - - - 3 - - - - - - - 4 - - - - - - - 5 - - - - - - - 6 - - - - - - - 7

Мало самостоятелен. Работа почти не дает мне права принятия решений, когда и как ее выполнять.	Достаточно самостоятелен. Многие элементы находятся вне моего контроля, но в то же время я могу принимать некоторые решения самостоятельно.	Очень самостоятелен. Я могу принимать решения, когда и как выполнять работу.

5. Обратная связь. В какой степени сама работа предоставляет вам информацию об эффективности вашей трудовой деятельности? Дает ли сама работа информацию о том, насколько она вам удается, – независимо от обратной связи со стороны коллег или руководства?

1 - - - - - - - 2 - - - - - - - 3 - - - - - - - 4 - - - - - - - 5 - - - - - - - 6 - - - - - - - 7

В очень малой степени. Работа организована так, что я могу работать долго, не зная, как у меня идут дела.	В достаточной степени. Иногда выполнение работы дает мне обратную связь, иногда нет.	В ходе работы я почти постоянно имею обратную связь о том, как идут дела.

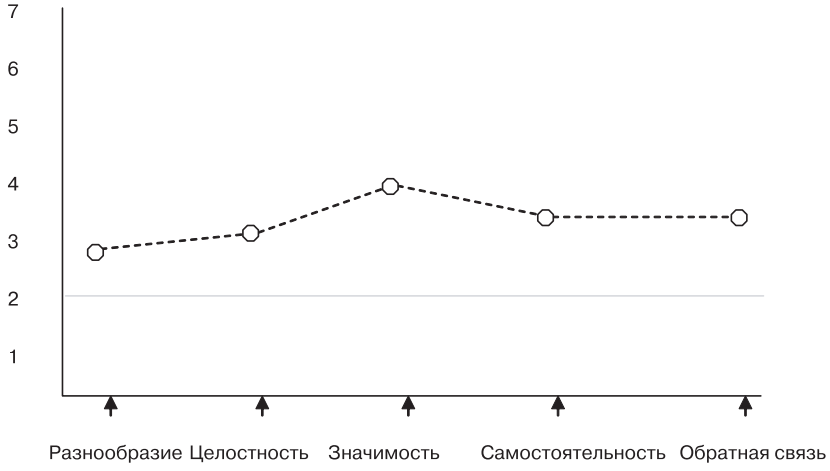
Мотивационный потенциал = $\frac{\text{разнообразие работы + целостность + значимость}}{3}$ х самостоятельность х обратная связь

Вычислите мотивационный потенциал своей работы:

Мотивационный потенциал = $\frac{\quad + \quad + \quad}{\quad}$ х _____ х _____ = _____

Значение мотивационного потенциала может варьировать от 1 до 343 единиц. К примеру, для США значение мотивационного потенциала для разных видов работ в среднем составляет 130 единиц.

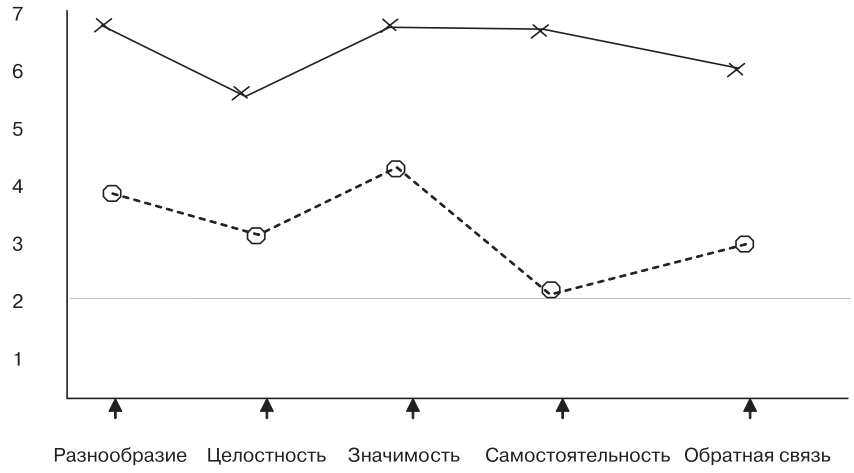
Вы можете вычертить мотивационной профиль своей работы. Для этого используйте результаты, полученные вами при оценке мотивационного потенциала своей работы. Пунктиром на графике



указаны средние по США показатели соответствующих характеристик работы для разных профессий. Сравните свой профиль со средними данными по США (пунктирная линия).

Построение мотивационного профиля для конкретной работы (должности) позволяет наглядно увидеть, какие требуются изменения, если стоит задача повышения ее мотивационного потенциала.

Сравните, к примеру, мотивационные профили двух работ.



В работе, обозначенной сплошной линией, уровень всех ключевых характеристик высок, обогащение для нее не требуется. Если же работники, выполняющие ее, демонстрируют низкий уровень мотивации, то это связано не с организацией их труда.

Работа, обозначенная пунктиром, имеет ряд проблем. Она не слишком разнообразна, довольно фрагментарна, не дает возможностей для проявления самостоятельности и слабые возможности для получения обратной связи. Для повышения мотивации работников, выполняющих эту работу, следует уделить особое внимание именно этим «провальным» характеристикам.

Таблица 3-4

Модель Хэкмена-Олдхема: резюме

Основные характеристики рабочего процесса	***Основные психологические состояния***	***Рабочие результаты***
Разнообразие процесса труда	Осознание смысла задания Понимание значимости задания	• Высокая трудовая мотивация • Высокое качество работы • Высокая степень удовлетворенности трудом • Низкий уровень нарушений трудовой дисциплины и текучести кадров
Законченность заданий		
Важность заданий		
Возможности для проявления самостоятельности	Ощущение ответственности за результаты работы	
Обратная связь	Осведомленность о реальных рабочих результатах	

Модель ключевых характеристик Хэкмена-Олдхема дает руководителям не только возможность оценить мотивационный потенциал работы на конкретных рабочих местах. Она позволяет наметить четкие шаги по обогащению труда на тех рабочих местах, где состояние ключевых характеристик не стимулирует высокую трудовую мотивацию.

«ВИТАМИННАЯ» МОДЕЛЬ УОРРА

Оригинальный подход к мотивации персонала предложил П.Б. Уорр совместно с коллегами. Он разделил мотивы на две группы в зависимости от их действия на человеческое поведение и провел аналогию с действием различных витаминов на здоровье человека.

Известно, что человек нуждается в суточной норме потребления витаминов; недостаток витаминов (гиповитаминоз) плохо

влияет на здоровье, однако и переизбыток некоторых витаминов (гипервитаминоз) также приводит к заболеваниям. Уорр считает, что точно так же для поддержания удовлетворенности работой человек нуждается и в некоторой минимальной порции девяти переменных. Это следующие переменные:

- Деньги
- Физическая безопасность
- Социальная позиция, имеющая ценность для индивида
- Определяемые извне цели
- Разнообразие
- Ясность, четкость
- Контроль
- Использование навыков
- Межличностные контакты

Состояние душевного здоровья возможно лишь в том случае, если индивид в процессе профессиональной деятельности получает минимально достаточную порцию требующихся ему «витаминов», однако переизбыток некоторых факторов может быть вреден, вызывая состояния, подобные состояниям отравления или токсическим реакциям при передозировке витаминов A и D. Другими словами, вредно, если чего-то мало, но когда определенных факторов слишком много, то это также чревато проблемами.

Некоторые факторы рабочей среды – они названы CE-факторами – не наносят никакого вреда, даже если они присутствуют в переизбытке, их действие близко к действию витаминов C и E, которые выводятся из организма, если организм получает их в избытке, другие факторы (они названы AD-факторами) близки по своему

действию к витаминам A и D, которые при переизбытке вызывают токсические реакции.

Таблица 3-5

Эффекты высокого уровня CE И AD переменных

Переменная	Эффект
Высокий уровень CE переменных	
Деньги	Постоянный эффект при высоком уровне
Физическая безопасность	Постоянный эффект при высоком уровне
Социальная позиция, имеющая ценность для индивида	Постоянный эффект при высоком уровне
Высокий уровень AD переменных	
Определяемые извне цели	Перегрузка; стресс
Разнообразие	Низкий уровень концентрации и достижений
Ясность, четкость	Низкий самоконтроль и слабые возможности для развития
Контроль	Перегрузка; стресс
Использование навыков	Перегрузка; стресс
Межличностные контакты	Недостаток личного контроля; столпотворение

Для того чтобы руководитель смог создать оптимальные условия с точки зрения поддержания высокого уровня трудовой мотивации подчиненных, ему следует хорошо разбираться в том, как может влиять рабочая ситуация на их удовлетворенность трудом и желание прилагать дополнительные усилия при выполнении порученных заданий.

«Мотивационная диета» работников должна быть хорошо сбалансирована, в ней должно быть достаточно разных «витаминов». Но AD-переменные при этом таят в себе опасность, поскольку они могут выступать не только в качестве мотиваторов, но и в качестве демотиваторов. Обратите внимание, что за этими переменными стоит стиль руководства и организация труда.

ПОДХОД АТКИНСОНА И МАКЛЕЛЛАНДА (ПОТРЕБНОСТЬ В ДОСТИЖЕНИИ И ВО ВЛАСТИ)

Американский ученый Дэвид Маклелланд заинтересовался, чем отличаются люди, добившиеся высоких результатов в своей сфере деятельности. Он и его коллеги выявили, что таких людей отличает высокий уровень развития следующие потребностей:

- **потребность в достижениях**: стремление к достижению успеха, к тому, чтобы превзойти других людей, чтобы решать сложные задачи;

- **потребность в аффилиации:** потребность чувствовать свою принадлежность к группе, стремление устанавливать тесные личные связи с другими людьми;

- **потребность во власти**: стремление оказывать влияние на других людей, контролировать их действия, нести ответственность за результаты деятельности других людей.

Потребность в аффилиации в основном соответствует уже рассмотренным социальным потребностям и потребностям в уважении пирамиды Маслоу, поэтому мы не будем останавливаться на ней особо.

Люди существенно различаются по степени влияния на их поведение той или иной группы потребностей.

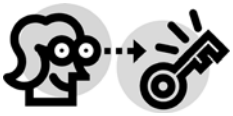
Заполнив тест, приведенный ниже, вы сможете определить, какие потребности определяют ваше поведение в первую очередь и, следовательно, какие мотивы для вас являются ведущими.

Оцените себя

Тест на выявление преобладающих потребностей

Инструкция: *Отметьте значком ✓ те вопросы, на которые вы ответили утвердительно.*

	ДА ☑
1. Нравятся ли вам такие ситуации, в которых лично вы должны находить решения возникающих проблем?	☑
2. Предпочитаете ли вы задачи средней сложности, предлагающие умеренный, взвешенный риск?	☑
3. Нуждаетесь ли вы в обратной связи о том, как вы исполняете свою работу?	☑
4. Тратите ли вы время на обдумывание того, как улучшить свою работу, как выполнить какую-то важную задачу, как добиться успеха в тех или иных ситуациях?	☑
5. Отдаете ли вы предпочтение такой работе или таким ситуациям, которые дают возможность социальных взаимодействий, контактов с другими людьми?	☑
6. Часто ли вы обращаете внимание на те взаимоотношения, которые складываются у вас с окружающими?	☑
7. Считаете ли вы, что чувства других людей очень важны?	☑
8. Пытаетесь ли вы улаживать отношения между людьми, когда возникают какие-то трения?	☑
9. Пытаетесь ли вы оказывать влияние на других людей и контролировать их?	☑
10. Стараетесь ли вы в группе занять позицию лидера?	☑
11. Получаете ли вы удовлетворение, когда убеждаете других людей в чем-то?	☑
12. Считают ли окружающие вас настойчивым, энергичным и требовательным человеком?	☑



Ключ к тесту

- Если вы ответили "Да" на ***вопросы 1-4***, то вы имеете высокую потребность в достижении.

- Если вы ответили "Да" на ***вопросы 5-8***, то у вас сильно выражена потребность в принадлежности к группе, в признании, в установлении хороших отношений с людьми.

- Если вы ответили "Да" на ***вопросы 8-12***, то вы имеете сильную потребность во власти.

Рассмотрим подробнее потребность во власти и потребность в достижениях.

Потребность во власти и оказании влияния

Потребность во власти проявляется в том, что человек стремится контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении.

Люди значительно различаются по выраженности потребности во власти и по ее проявлению в поведении. Одни получают удовлетворение от своего влияния на других, от своей способности вызывать у людей сильные эмоции – страх, восхищение, гнев и т.д. Другие получают удовольствие от манипулирования людьми, третьим власть необходима для достижения стоящих перед ними целей. В любом случае наиболее непосредственной формой удовлетворения потребности во власти является возможность прямого влияния на чувства, отношения и поведение людей.

Лица с высокой мотивацией к власти (доминированию) могут быть подразделены на две группы.

Первую группу составляют те, кто стремится к власти ради самой власти. В первую очередь их привлекает возможность ока-

зывать влияние на других людей. Интересы организации для них часто отходят на второй план, они концентрируют внимание на своей руководящей позиции в организации, на возможности властвовать, на своей силе в организации. Их не столько волнуют интересы организации, интересы дела, сколько те выгоды, которые они получают, занимая руководящие должности.

Ко второй группе относятся те лица, которые стремятся реализовать свой лидерский потенциал в интересах дела, ради решения организационных задач. Наибольшие возможности удовлетворения этого стремления открываются при занятии руководящих должностей. Люди, относящиеся ко второй группе, удовлетворяют свою потребность во власти тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе их достижения. При этом очень важно, что они ищут возможности мотивирования людей на достижение этих целей и привлекают подчиненных к выработке целей и помогают в их достижении. Потребность во власти для этих людей – не стремление к удовлетворению своего тщеславия, а способ решения организационных задач. Такие люди преданы своей организации, увлечены делом и работают, не считаясь со временем.

Мотивация во власти может проявляться не только в стремлении человека оказывать влияние на других людей, но и в желании осуществлять контроль за своей рабочей ситуацией, в стремлении к большей самостоятельности и независимости в работе.

Лица с низкой потребностью во власти избегают руководящих постов и испытывают дискомфорт, когда им приходится руководить или оказывать влияние на других людей.

Потребность в достижении успеха

Потребность в достижении высокого результата, желание преуспеть имеет большое значение для понимания рабочего поведения. Люди с высокой потребностью в достижениях готовы принимать на себя ответственность при решении проблем, стремятся быть успешными, предпочитают самостоятельную, разнообразную работу. Работники с низкой потребностью в достижении предпочитают на

работе иметь дело со стабильными, надежными, предсказуемыми ситуациями.

Исследования показали, что люди, обладающие сильной потребностью в достижении, характеризуются рядом специфических черт.

Характеристики людей, обладающих высокой потребностью в достижении

1. ***Склонность к средней степени риска, к рассчитанному риску.*** Многие считают, что люди, имеющие высокую потребность в достижении, будут склонны к высокому риску. Однако результаты исследований показывают, что это не так. Например, в эксперименте с набрасыванием колец на колышек было показано, что люди с низкой и высокой потребностью в достижении ведут себя по-разному. Индивиды с низкой потребностью в достижении стремятся встать либо слишком близко к колышку, либо слишком далеко от него. Испытуемые с высокой потребностью в достижении всегда так выбирали расстояние от колышка, чтобы это давало возможность проверки их возможностей. Они не вставали слишком близко, потому что тогда это было бы очень просто, и не отходили очень далеко, потому что тогда попадание кольца на колышек определялось бы не их умениями, а лишь простой случайностью или удачей.

Другими словами, люди с низкой потребностью в достижении склонны либо к низкому риску, либо к слишком высокому, тогда как индивиды с высокой потребностью в достижении склонны к средней степени риска, к рассчитанному риску. Это было подтверждено в многочисленных экспериментах начиная от детских игр и заканчивая принятием важных решений в профессиональной деятельности и выполнением ответственных работ.

2. ***Потребность в немедленной обратной связи.*** Люди с высокой потребностью в достижении предпочитают такие виды деятельности, которые дают возможность получения немедленной и конкретной обратной связи о степени достижения цели. Они тяготеют к таким работам или таким профессиям, где есть воз-

можность постоянной оценки достигнутых результатов (торговля, строительство) и предпочитают такие хобби, которые дают возможность постоянно видеть результат или прогресс (работа по дереву, ремонт машины и т.п.).

3. ***Удовлетворение от самого процесса выполнения работы.*** Люди с высокой потребностью в достижении находят удовлетворение от самого процесса выполнения заданий, не обязательно сопровождающегося материальными поощрениями. Индивиды с высокой потребностью в достижении рассматривают деньги как форму обратной связи или показатель того, как оценивается их работа.

4. ***Захваченность заданием.*** Если человек с высоким уровнем потребности в достижении выбрал цель, то он имеет тенденцию полностью посвящать себя работе, пока она не будет успешно завершена. Они не любят бросать дело на полдороге и не любят работать вполсилы.

Исследователи, изучающие потребность в достижениях, выделили две составляющие, определяющие уровень развития у человека этой потребности: мотивация к успеху и стремление избежать неудачи. Например, усердие ученика, выполняющего домашнее задание, может определяться как желанием получить хорошую отметку, так и страхом получить плохую отметку, порицания со стороны учителя или боязнью наказания родителей. При этом возможно как преобладание одной из составляющих, так и их относительное равновесие.

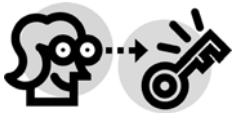
Оцените себя

Тест на выявление мотивации к успеху или стремления избежать неудачи

По каждому пункту выберите тот вариант ответа («Да» или «Нет»), который наиболее точно отражает ваше мнение, и поставьте значок ✓ в соответствующей графе.

	Да	Нет
1. Начиная работу, я надеюсь на успех.		
2. Я активен в работе.		
3. Я стремлюсь к проявлению инициативы.		
4. При поручении мне ответственных заданий я стараюсь по возможности найти причины отказа от них.		
5. Я замечал за собой, что я выбираю либо слишком легкие задания, либо невыполнимые.		
6. При встрече с препятствиями я, как правило, не отступаю и ищу способы их преодоления.		
7. Когда после успехов идут неудачи, я склонен менять свой взгляд на прошлые достижения.		
8. Эффективность моей работы в основном зависит от моей целеустремленности, а не от контроля со стороны руководства.		
9. При выполнении достаточно трудных заданий в условиях дефицита времени я показываю худшие результаты, чем обычно.		
10. Я склонен проявлять настойчивость в достижении цели.		
11. Я склонен планировать свое будущее на достаточно отдаленную перспективу.		
12. Если я рискую, то с расчетом.		
13. Я не очень настойчив в достижении цели, особенно если отсутствует контроль со стороны начальства.		
14. Я предпочитаю ставить перед собой достаточно трудные, но достижимые задачи.		
15. В случае неудачи при выполнении задания мой интерес к нему падает.		
16. Если после неудач начинается полоса успехов, я забываю о своих неудачах.		

17. Я предпочитаю планировать свое будущее лишь на ближайшее время.		
18. При работе в условиях дефицита времени я показываю лучшие результаты, даже если задания достаточно трудные.		
19. В случае неудачи я, как правило, не отказываюсь от решения поставленной задачи.		
20. Если я сам выбрал для себя задание, то в случае неудачи оно становится еще более интересным для меня.		



Ключ к тесту

Один балл получают ответы «да» на утверждения 1-3, 6, 8, 10-12, 14, 16, 18-20 и ответы «нет» на утверждения 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17, Подсчитывается общее количество баллов.

Если вы набрали от **1 до 7 баллов**, то для вас характерна скорее боязнь неудачи.

Если вы набрали от **8 до 13 баллов**, это свидетельствует о том, что для вас характерно в равной степени как стремление к успеху, так и избегание неудачи.

Если вы набрали от **14 до 20 баллов**, вас отличает мотивация на успех.

Ниже в таблице 3-6 приведены основные характеристики людей, ориентированных на достижение успеха (высокая потребность в достижении успеха по сравнению с индивидами, ориентированными на избежание неудачи (низкая потребность в достижении успеха).

Таблица 3-6

Характеристики людей с высокой и низкой потребностью в достижении успеха

Мотив достижения успеха	***Мотив избежания неудачи***
Высокая активность, желание действовать в направлении поставленной цели	Низкая активность, боязнь действия
Самостоятельность, уверенность в своих силах	Уход от самостоятельности, стремление не действовать без указаний сверху
Готовность идти на риск и уверенность в успехе	Стремление не рисковать, перестраховаться
Уверенность в правильности своих действий	Излишняя осторожность при принятии решений, боязнь неудачи и наказания
Готовность к высокой степени ответственности	Стремление переложить ответственность за принятие решения на других
Нацеленность на решение возникающих проблем	Стремление избежать проблем или обойти их

Многочисленные исследования подтвердили связь мотивации достижения с производительностью и эффективностью труда. Было выявлено, что руководители, которые успешно работали в условиях острой конкуренции, имели более высокую потребность в достижениях, чем их менее успешные коллеги. Было также обнаружено, что люди, добивающиеся успеха в соревновательных ситуациях, имеют уровень мотивации достижений значительно выше среднего уровня.

Руководители могут влиять на силу потребности в достижениях своих подчиненных, позволяя им проявлять больше самостоятельности, ответственности и инициативы, делая задания все более сложными, регулярно осуществляя оценку рабочих показателей и поощряя высокие рабочие результаты. Руководители, которые берут эту стратегию на вооружение, часто говорят, что стремятся сформировать у подчиненных психологию победителей.

Изучение различных профессий показало, что для предпринимателей характерна мотивация достижения выше среднего уровня и мотивация в социальных связях ниже среднего уровня. Их больше волнует успешное выполнение поставленной задачи.

Высшие руководители имеют более высокую потребность во власти и стремятся реализовать эту власть, заставляя других людей принимать и достигать цели организации. Стремление работать на благо организации и потребность оказывать влияние на других делает таких людей очень ценными для организации.

Рассмотрим, как высокий уровень потребности в достижении, в признании и во власти соотносится с основными характеристиками работы и какие сферы деятельности позволяют лучше проявить себя людям, имеющим высокий уровень этих потребностей.

Таблица 3-7

Какие виды деятельности лучше подходят для людей с высокой потребностью в достижениях, в принадлежности к группе и во власти

Потребности	***Характеристики работы, в которой проявляется данная потребность***	***Предпочитаемые профессии, сферы деятельности***
Высокая потребность в достижениях	Высокая ответственность Перспективная работа, бросающая вызов возможностям работника	Предпринимательство Работа там, где оплата жестко увязана с достигнутым результатом: торговля, реклама и т.п.
Высокая потребность в принадлежности к группе	Необходимость высокого уровня сотрудничества среди членов группы, дружественная атмосфера, групповая (командная) работа	Участие в любых профессиональных группах, предполагающих работу в коллективе, высокий уровень сотрудничества с другими членами коллектива

Высокая потребность во власти	Возможность проявлять власть, самостоятельность, брать на себя ответственность и оказывать влияние на других людей	Военачальники, политики, руководители разного уровня

КРИТИКА СОДЕРЖАТЕЛЬНЫХ ТЕОРИЙ

Содержательные теории мотивации делают акцент на содержании ведущих потребностей, заставляющих человека действовать определенным образом. Например, мы знаем, что для работника с высокой потребностью в достижениях важно закончить трудное задание вовремя. Поэтому он может быть заинтересован в том, чтобы работать сверхурочно. Для работника с высокой потребностью в самореализации важно выдавать результаты самого высокого качества. Он мотивирован к работе с повышенной аккуратностью и тщательностью в силу тех высоких требований, которые он предъявляет к собственному труду.

На первый взгляд, этот подход кажется простым. Достаточно руководителю определить основные потребности подчиненного – и он сможет предсказать тот тип задач, такие факторы и условия, которые будут наилучшим образом мотивировать работника. Однако на практике мотивирование персонала является намного более сложной задачей. Это определяется следующими факторами:

- Потребности могут меняться со временем.

- Формы выражения потребностей в поведении тоже могут быть очень разными. Например, один человек с высокой потребностью в безопасности может действовать осторожно и избегать ответственности из-за страха сделать ошибку, другой человек с такой же сильной потребностью в безопасности может стремиться брать на себя ответственные задания из-за опасений, что его могут оценить как плохого работника.

- Даже если потребности у работника остаются постоянными, поведение может изменяться под давлением обстоятельств. Так, работник с сильной потребностью в самоуважении в один день может превзойти все самые высокие ожидания своего руководителя, а на другой день работать спустя рукава из-за того, что у него возникли проблемы во взаимоотношениях с коллегами.

- Реакция разных людей на препятствия на пути удовлетворения тех или иных потребностей тоже может быть различной. Один работник, встретив препятствие в работе, бросит ее, а другой - удвоит свои усилия.

Эти замечания не означают, что содержательные теории неверны или не имеют практической ценности. Они помогают руководителям понять, что трудовая мотивация у разных людей может быть разной. Руководители должны стремиться к тому, чтобы как можно точнее оценить и понять индивидуальные потребности каждого подчиненного и использовать это знание для выбора таких управленческих воздействий, которые будут максимально полно учитывать особенности трудовой мотивации работника и специфику рабочих условий.

ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Контрольные вопросы

Если вы голодны, то голод должен заставлять нас предпринимать определенные действия, направленные на получение пищи и поддержания жизнедеятельности организма.

Как в таком случае вы можете объяснить голодную забастовку?

Одно из фундаментальных положений экономического анализа заключается в том, что люди действуют, руководствуясь своекорыстными интересами.

Почему же тогда посетители ресторанов оставляют чаевые?

Представьте себе, что вы провели исследование, сравнив размеры чаевых, полученных официантами привокзальных ресторанов от пассажиров проезжающих поездов, и размеры чаевых, полученных ими от постоянных клиентов.

Какой результат вы считаете наиболее вероятным? Почему?

Ситуация для анализа

Почему сотрудники не хотят работать?

Руководство крупной производственной компании пригласило вас в качестве консультанта для содействия в решении проблем, связанных с низкой готовностью ее персонала к самостоятельной и ответственной работе. В условиях, когда предприятие начало масштабную реорганизацию, сотрудники работают без желания, а проведенный накануне социологический опрос показал низкий уровень удовлетворенности персонала компании содержанием труда и его оплатой. Уровень текучести кадров и невыходов на работу по болезни очень высок, а производительность труда крайне низкая.

Руководство сообщило вам, что работа сотрудников оплачивается хорошо, во всяком случае не хуже, чем на других предприятиях города, поэтому они не понимают причины низкой мотивации персонала. Закуплено новое оборудование, что позволило существенно улучшить условия труда на рабочих местах, а персонал все время недоволен. «Народ разбаловался и потерял чувство реальности. На других предприятиях люди работают в худших условиях – и всем довольны. Это человеческая неблагодарность и стремление сделать поменьше и получить побольше», – так прокомментировал ситуацию директор.

Вы провели ряд интервью с работниками компании, в ходе которых выяснили, что, по их мнению, руководство в основном решает финансовые и технические вопросы, не уделяя должного внимания проблемам работников, оплата труда плохо связана с рабочими результатами, люди не понимают перспектив предприятия и со страхом смотрят в завтрашний день.

Какие теоретические подходы могли бы помочь объяснить возникшую проблему?

Что бы вы рекомендовали руководству компании сделать для исправления ситуации?

ГЛАВА 4.
ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

В отличие от содержательных теорий мотивации, которые рассматривают структуру потребностной сферы человека, процессуальные теории рассматривают **процесс мотивации** и значение мотивации в достижении высоких рабочих результатов. Важнейшее место в процессуальных теориях мотивации отводится тому, как работник воспринимает рабочую ситуацию; при этом основное внимание уделяется рассмотрению факторов, определяющих, в какой мере это восприятие будет влиять на силу мотивации.

К самым известным процессуальным теориям относятся:

- теория справедливости Дж. Адамса;
- теория ожиданий В. Врума;
- комплексная модель мотивации Портера-Лоулера;
- теория постановки целей Эдвина Локка

ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ ДЖ. АДАМСА

Теория справедливости рассматривает мотивацию работника с точки зрения его оценки ситуации и складывающегося у него в этой связи представления о справедливости отношений между ним

и организацией. При этом он сравнивает себя с другими людьми, сопоставляя свой вклад с их вкладом, свое вознаграждение за работу с их вознаграждением. Тот человек, с которым работник склонен сравнивать себя, должен занимать сходную должность, решать схожие задачи или выполнять аналогичную работу. Рабочий будет сравнивать себя с рабочим, а не с директором или президентом компании, российский врач – с российскими врачами, а не с американскими, директор небольшого продуктового магазина – с директорами магазинов такого же размера, а не с директорами крупных торговых центров и т.п.

Основой суждений человека относительно справедливости или несправедливости своих отношений с организацией является сравнение двух отношений: того, что работник получил от работы, к тому, что им было реально сделано, то есть к его вкладу в работу, с таким же отношением того человека, с которым работник сравнивает себя. При этом возможны три варианта итоговой оценки таких сравнений (рис. 4-1):

- недоплата
- справедливая оплата
- переплата.

Теория Адамса предполагает, что работники стремятся к установлению справедливых отношений с другими и стараются изменять те взаимоотношения, которые они расценивают как несправедливые.

- Ощущение несправедливости при ***недоплате*** возникает тогда, когда, по мнению работника, его соотношение результат/вклад меньше, чем соотношение результат/вклад того человека, с ко-

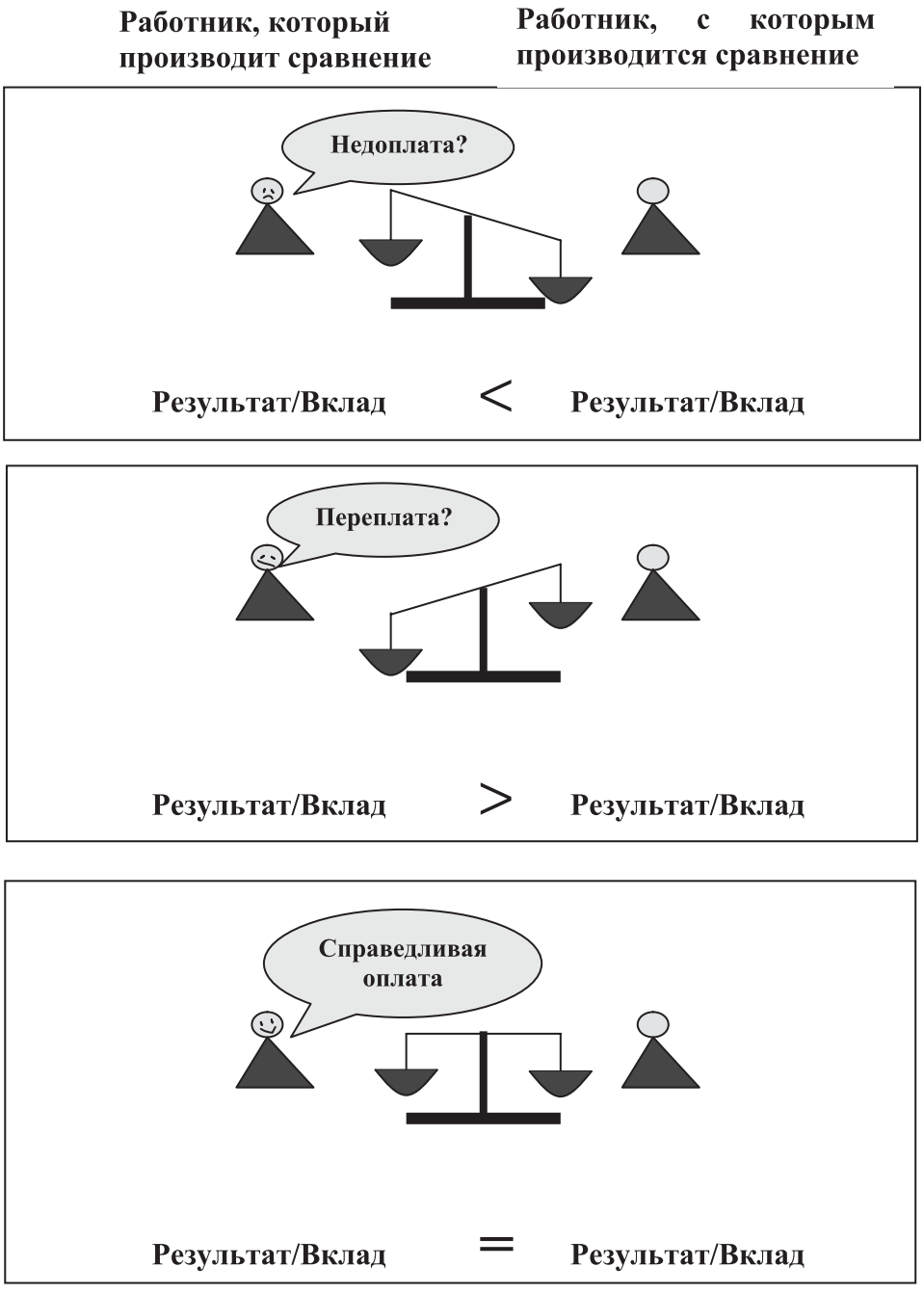


Рис. 4-1. Варианты сравнений в теории справедливости Адамса

торым он сравнивает себя. То есть человек считает, что либо он вложил больше того человека, с кем он себя сравнивает, получив при этом столько же, либо он получил меньше за ту же самую работу. Люди, которым недоплатили, испытывают чувство обиды, неудовлетворенности, раздражения.

- Ощущение ***переплаты*** возникает тогда, когда, по мнению работника, его соотношение результат/вклад больше, чем соотношение результат/вклад того человека, с которым он сравнивает себя. Люди, которым переплатили, могут испытывать чувство неловкости или вины. Ощущение переплаты может вызывать также повышенные внутренние обязательства и готовность работника к дополнительным усилиям, способным уравнять отношение результат/вклад. Так, если в отделе из всех сотрудников лишь один работник получил максимальную премию по итогам года, можно ожидать, что его готовность к сотрудничеству с руководством и к тому, чтобы работать с высокими нагрузками, будет выше, чем у его коллег.

- Ощущение ***справедливости оплаты*** возникает тогда, когда, по мнению работника, соотношение пропорции результат/вклад равно пропорции результат/вклад того человека, с которым он сравнивает себя. Люди, которым заплатили, по их мнению, справедливо, испытывают чувство удовлетворения, считая, что их отношение к делу и их трудовые усилия получили достойную оценку.

Люди, как правило, стремятся восстановить нарушенный баланс в отношениях с организацией либо за счет изменения уровня затрачиваемых усилий, начав работать более или менее интенсивно, повышая или понижая качество своей работы, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения.

Представления Адамса были подтверждены в очень простом и очень показательном эксперименте. Исследователи выделили три группы рабочих.

– первой группе сказали, что они получат больше, чем другие работники, выполняющие такую же работу («переплата»);

– второй группе – что они получат меньше, чем другие работники, выполняющие такую же работу («недоплата»);

– третьей группе – что они получат равную оплату с теми работниками, которые выполняют такую же работу («справедливая оплата»).

В этом эксперименте были получены следующие результаты:

- Работники, которые были уверены в том, что им переплачивали по сравнению с другими, демонстрировали более высокую производительность труда, чем две другие группы.

- Работники, которые считали, что им недоплачивают, показали самую низкую производительность труда.

- И работники, которым недоплачивали, и те, кому переплачивали, продемонстрировали более низкую удовлетворенность своей работой, чем те работники, которые получали справедливую оплату.

Часто ощущение справедливости или несправедливости обменов, осуществляющихся между организацией и работниками, возникает у работников в ситуации использования тех или иных форм дополнительных выплат. Это могут быть премии за выполнение конкретных заданий, за определенный период времени (месяц, квартал или год) и т.д. Возможны три типа восприятия человеком справедливости дополнительных выплат:

⇒ ***Относительное равенство.*** Надбавка воспринимается как справедливая, если работники получают равный процент надбавки к зарплате в сравнении с их коллегами. То есть надбавка может восприниматься как относительно равная (справедливая), если всем дадут, например, пятипроцентную надбавку. Если один работник получит пятипроцентную, а другой - десятипроцентную надбавку, то тот, кто получил 5%-ную надбавку, может воспринять ее как несправедливую недоплату (хотя в абсолютных цифрах пятипроцентная надбавка к высокой зара-

ботной плате может быть гораздо большей, чем 10% к низкой зарплате).

И действительно, практика показывает, что нарушение справедливости такого рода может вызывать неудовлетворенность работников. Так, в одном из ведущих западных банков был проведен опрос, выявляющий отношение работников к системе оплаты. Была выявлена высокая степень неудовлетворенности системой оплаты труда, при которой руководителям начислялся бонус до 30% от их зарплаты за отличные результаты работы подразделения, тогда как рядовые работники получали всего лишь 6-8% годовой надбавки.

⇒ ***Абсолютное равенство.*** Это надбавки, равные в денежном выражении, независимо от размера получаемой зарплаты. Например, по итогам года два работника могут получить надбавку в $100. Это будет восприниматься как одинаковая надбавка, хотя для одного она составит 10%, а для другого - 20% от получаемой зарплаты.

⇒ ***Уравнительное равенство.*** Работники, имеющие одинаковые заслуги, теоретически должны получать одинаковую оплату. Это значит, что если два человека добились одинаковых результатов по итогам года, а зарплата одного ниже, чем зарплата другого, то первый может ожидать большую надбавку (как в денежном, так и в процентном выражении), которая сравняет их отношение результат/вклад.

Например, повышение зарплаты в «ВымпелКоме» зависит как от результатов аттестации, так и от того, насколько оплата работы сотрудника соответствует его рыночной стоимости. Так, если два инженера получили одинаковые оценки, но один изначально получал меньше другого, то он получит прибавку больше. Это позволяет уравнять зарплаты людей, выполняющих одни и те же функции, и тем самым избежать проблем, связанных с несправедливой оплатой труда.

В соответствии с теорией справедливости люди стремятся избегать негативных эмоций, таких как чувство вины и обиды, воз-

никающих при несправедливой оценке (оплате) их труда. Существует несколько способов восстановления справедливости в таких ситуациях:

- Изменение своего трудового вклада.
- Изменение результата (то есть того вознаграждения, которое работник получает за свой труд).
- Коррекция восприятия (иначе взглянуть на свой трудовой вклад и на получаемый результат).
- Выход из ситуации (например уволиться, перейти в другое подразделение).
- Воздействие на другого (на коллегу или на руководителя).
- Изменение объекта сравнения.

В таблице 4-1 описаны возможные реакции на несправедливость.

Таблица 4-1

Возможные реакции на несправедливость

Вид несправедливости	***Реакция***
Переплата	***Повысить свой вклад*** – работать более напряженно, увеличить продолжительность рабочего дня, повысить качество работы ***Понизить свой результат*** – работать в неоплаченное время, без отпуска, отказаться от каких-то льгот ***Воздействовать на других*** – попытаться повысить результат (оплату, сверхурочная работа) или снизить вклад объекта сравнения, заставить его уволиться, перейти в другое подразделение ***Убедить себя, что результат достоин вклада.*** Хотя человеку трудно изменить факты, но в определенных пределах можно изменять или искажать интерпретацию этих фактов. Например, можно объяснить себе, что моя работа более напряженная или более квалифицированная, чем у других, и поэтому заслуживает большей оплаты.

	Рост внутренних обязательств перед руководством и организацией ***Повышение готовности к дополнительным усилиям*** в работе
Недоплата	***Снижение вклада*** – например, уменьшение усилий, уменьшение времени присутствия на работе (прогулы, опоздания, дополнительный отпуск, дополнительные перерывы в работе или перекуры), снижение качества работы, саботаж, вредительство ***Повышение результата*** – добиться более высокой оплаты, попросить изменить рабочие условия, служебное положение или статус, потребовать каких-то льгот без изменения вклада со своей стороны ***Выход из ситуации*** – найти новую ситуацию с более предпочтительным балансом вклада и результата: уволиться, добиться перевода в другое подразделение ***Воздействие на других*** – попытаться убедить руководителя в необходимости изменить свою оценку или постараться понизить результат объекта сравнения, то есть того работника, с которым человек сравнивает себя, заставив его уволиться, перейти в другое подразделение и т.п. ***Коррекция восприятия.*** Можно объяснить себе, что работники, с которыми я себя сравниваю, обладают более высокой квалификацией, работают лучше и поэтому заслуживают более высокой оплаты. Поиск более верных ориентиров для определения степени справедливости совершаемых обменов. Начать сравнивать собственное соотношение результат/вклад с аналогичным отношением иной группы работников, чем ранее, руководствуясь соображением, что новый объект сравнения позволяет сделать более точные и адекватные оценки ***Ухудшение отношения к месту работы, к руководству.*** Обида, раздражение или злость, появляющиеся у работника как результат переживания несправедливости в отношениях с организацией, могут провоцировать его на конфликты и вести к снижению готовности к сотрудничеству с непосредственным руководителем и с администрацией. ***Снижение приверженности компании и готовности к высокой отдаче в работе,*** мысли о поиске другого места работы.

Что такое саботаж[12]

Саботаж издавна был оружием в руках угнетенных, способом поставить воображение на службу делу освобождения. Мы расскажем об истории саботажа и его практике. Начнем с определения, которое дается в словарях. Согласно словарю Королевской академии испанского языка, это ущерб или разрушение, причиняемые работниками в отношении техники, изделий и т.д. в ущерб хозяевам. Английский Оксфордский словарь гласит: саботаж - порча и неоправданное разрушение, которое состоит, главным образом, в порче оборудования и т.д. рабочими в ходе конфликта с хозяевами.

Термин «саботаж» происходит от французского слова sabot - башмак. Он возник как название акции, к которой прибегали французские рабочие - мельники. Когда вспыхивал трудовой конфликт, они с помощью своих башмаков останавливали мельницы, на которых мололи зерно. Вряд ли это был первый акт саботажа в истории, но именно он дал имя этой разновидности рабочего сопротивления.

С таким саботажем столкнулась и одна московская фирма, установившая на своем заводе сложнейшую электронную систему с целью жесткого контроля времени выполнения отдельных операций. Рабочим эта практика не понравилась, и система стоимостью в 4 млн. долларов была выведена из строя… посредством обыкновенной соленой воды, которую влили «в нужные места».

Еще один тип саботажа помимо нанесения ущерба оборудованию и процессу производства - это порча товара. К примеру, если качество труда не влияет на твою зарплату, ты можешь работать без усердия, а хозяин в итоге потеряет клиента.

Работники могут использовать и такую форму саботажа, как публичное разоблачение. На работе мы узнаем много вещей, которые делаются на предприятиях и фирмах, и саботаж такого рода может оказаться для

[12] www.antijob.nm.ru

предпринимателя страшнее, чем выведение из строя самого ценного оборудования. Если работники ресторана публично заявят, что подаваемый в нем фантастический суп из раков - это на самом деле красиво навороченные остатки панцирей, не доеденных другими клиентами, то для хозяина ресторана это будет тяжким ударом. Как и для владельца строительной фирмы, если каменщики расскажут будущим покупателям дома о плохом качестве используемых материалов.

Другая форма борьбы против хозяев – обструкция. Эта практика стала применяться в Италии в 1905 г. и до сих пор активно используется. Она состоит в абсолютно точном соблюдении всех норм и правил работы. Сегодня на многих предприятиях и фирмах существуют нормы, инструкции и предписания, которые в обычной ситуации не выполняются: о них вспоминают только тогда, когда приходит инспекция, чтобы дать разрешение на деятельность. Соединения этой формы саботажа – стопроцентного выполнения всех норм – с небольшой хитростью вполне достаточно, чтобы производство лопнуло.

Приведем типичный пример поведения сотрудника, направленного, по его мнению, на восстановление справедливости в оплате[13].

Внимание – проблема!

«У нас однажды чуть не произошла неприятная история, – рассказывает технический директор компании «Кано-Компьютерс» Виктор Борисов. – Налаживая сеть в офисе клиента – строительной компании, – мои сотрудники обратили внимание на то, что после шести часов вечера с сервера кто-то копировал большие объемы информации. Проверка показала, что данные «скачивала» секретарша генерального директора. Тог-

[13] Кириллова Д., Канардов И. Как мотивировать подчиненных на трудовые подвиг. – http://aksionbkg.com/library/91/112/?i_9432=53689

да мы попросили службу безопасности разобраться. Впоследствии выяснилось, что конкуренты познакомились с секретаршей нашего клиента и выяснили, что она злилась на своего работодателя, поскольку, дескать, не получала достаточной компенсации за переработки. Желая отомстить начальнику, девушка просто копировала для конкурентов все имеющиеся у нее данные, надеясь получить за это материальное вознаграждение, равное месячному окладу».

Адамс также выявил некоторые закономерности восстановления справедливости.

1. Человек стремится максимизировать положительные (привлекательные для него) результаты.

2. Работник не будет стремиться к увеличению вклада, если это требует значительных усилий или если их трудно увеличить.

3. Он будет сопротивляться любым изменениям во вкладах, если они будут снижать его самооценку.

4. Он будет больше сопротивляться тому, чтобы изменять мнение относительно собственных результатов и вкладов, чем относительно результатов и вкладов других людей.

5. Работник будет стремиться выйти из ситуации только тогда, когда несправедливость является явной, а все прочие средства ее уменьшения, по его мнению, являются недоступными.

С кем будет сравнивать себя работник? Это могут быть:

- ***другие работники внутри организации,*** выполняющие аналогичную по сложности и ответственности работу;

- ***другие работники вне организации.*** Большинству людей свойственно сравнивать свою зарплату с зарплатой работников, занятых аналогичным трудом. Часто объектом сравнения слу-

жат люди из непосредственного окружения, друзья, родственники, а также бывшие одноклассники и однокурсники.

- ***системно-структурное сравнение.*** Это сравнение обещанной или установленной структуры оплаты с ее реальной структурой. Например, если организация заявляла, что она придерживается системы надбавок к окладу за выслугу лет, но рост заработков не успевает за ростом прожиточного уровня, то такое расхождение будет вызывать ощущение несправедливости оплаты.

- ***сравнение с уже сложившейся практикой в области оплаты.*** Например, если практика компании состоит в автоматическом повышении оклада при каждом повышении в должности, то прибавка к зарплате при должностном росте будет рассматриваться как справедливая, а ее отсутствие – как несправедливое.

- ***сравнение с прошлым опытом.*** Если работник всегда раньше получал определенные надбавки/премии по итогам работы за определенный период времени (месяц, квартал, год), то он будет ожидать, что так будет продолжаться и в будущем. Отсутствие таких надбавок или премий будет рассматриваться как несправедливость и вызывать обиду или неудовлетворенность.

- ***внутренние факторы.*** Это сравнение связано с изменением представлений человека о собственной значимости или ценности для организации (получение образование, приобретение новых связей, опыта, знаний и т.п.).

Говорит Джек Уэлч, глава *General Electric* с *1981 по 20001 гг.*[14]

«В 1961 году, когда я проработал в *GE* год на должности инженера с годовой оплатой $ 10 500, мой первый начальник повысил ее на $ 1000. Меня это устраивало, пока в тот же день я не узнал, что аналогичную прибавку к жалованию получили трое

[14] Уэлч Д. Мои годы в GE / Джек Уэлч, Джон Бирн; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006, с. 37-42.

коллег, с которыми я сидел в одном кабинете. Я считал, что я заслуживаю большего, чем стандартное повышение зарплаты.

Разговор с начальником не дал результата.

Я был разочарован и начал подыскивать другую работу. Я просматривал объявления о найме в журнале *Chemical Week* и в газете *Wall Street Journal*, надеясь поскорее уйти из компании. Я чувствовал себя в *GE* маленьким винтиком в большом механизме и хотел вырваться на свободу. Получив предложение от компании *International Minerals & Chemicals* в Чикаго, где жила моя теща, я решил, что это спасительная возможность.

Я пошел к Коплану (менеджер по разработкам, непосредственный руководитель Уэлча на тот момент) и заявил, что увольняюсь».

Чтобы удержать Уэлча в компании, потребовалось вмешательство более высокого начальства, еще две тысячи долларов к той тысяче, которая уже была ему предложена, обещания расширить его полномочия и оградить от бюрократии.

Одним из важных следствий теории справедливости является то, что можно целенаправленно влиять на мотивацию работников, обеспечивая их информацией, позволяющей корректировать в нужном направлении восприятие осуществляющихся обменов. Это требует глубокого понимания механизмов сравнения и принятия решений.

Задача руководителя – понять, как его подчиненные воспринимают те обмены, которые совершаются между ними и организацией. При этом следует еще раз подчеркнуть, что само представление работника о справедливости обменов в высшей степени субъективно. Но поведение работника определяется именно этими субъективными оценками. Поэтому особенно важна способность руководителя своевременно предпринимать действия, направленные на формирование у работника позитивных представлений о политике руководства и администрации. Это предполагает преподнесение подчиненным деятельности руководства в максимально

благоприятном свете, информирование их о проводимой политике в отношении персонала, о перспективных планах организации. Многие компании информируют своих работников о той работе, которая ведется в сфере социальной защиты, рассказывают о положительных сдвигах в оплате труда, об улучшении условий труда, о перспективах развития организации, планах по улучшению в социальной сфере и т.п., используя для этого разнообразные каналы информации (многотиражки, стенды, встречи с коллективами, индивидуальную работу, интранет и др.).

Некоторые компании пытаются решить проблему возникновения у сотрудников ощущения несправедливости оценки их труда за счет сохранения в тайне сумм выплат, которые получают их коллеги. Предполагается, что если работник не знает, сколько платят другим, то ему не с чем будет сравнивать свою заработную плату, а следовательно, проблема сравнения и «недоплат» отпадает сама собой. К сожалению, сделать информацию об окладах сотрудников полностью закрытой достаточно трудно, кроме того, такая закрытость заставляет людей подозревать несправедливость там, где ее часто нет.

Для того чтобы работники воспринимали систему оплаты как справедливую, могут быть предприняты следующие меры:

- ***постоянное отслеживание ситуации на рынке труда,*** особенно уровня оплаты тех профессиональных групп, с которыми могут сравнивать себя работники, с целью внесения своевременных корректив в уровень оплаты их труда;

- выявление через беседы с сотрудниками и социологические опросы ***факторов, снижающих удовлетворенность*** работников действующей в организации (подразделении) системой стимулирования труда;

- улучшение ***осведомленности*** работников о том, что определяет уровень оплаты их труда, как рассчитывается размер поощрений (премий, бонусов, надбавок и т.п.). Сотрудники должны хорошо знать принципы начисления заработной платы, и каждый

работник должен понимать, как он может повлиять на уровень получаемой им зарплаты, какие у него есть возможности повышения зарплаты в краткосрочной и долгосрочной перспективе;

- выявление ***возможной несправедливости*** в оплате работников, присуждении премий и распределении других поощрений. Сотрудники должны получать те поощрения, которые они заслужили. Как слишком маленькое, так и слишком большое поощрение снижает его мотивирующую силу.

- введение ***практики регулярного информирования*** работников об основных показателях работы подразделения (организации) за определенный период (квартал, полугодие, год), для того чтобы они лучше понимали связь собственной зарплаты и эффективности работы подразделения (организации).

Советует Джо Оуэн, известный консультант по управлению, глава *Auvian Partners*

Если люди действительно являются для вас самым ценным активом, есть смысл оплачивать их труд выше среднего рыночного уровня. Переплата связана с рядом позитивных моментов:

- Вы занимаете выгодную позицию для подбора лучших кадров. В сфере реализации верхняя четверть продавцов нередко в 4-5 раз более продуктивна, чем нижняя. Переплата оборачивается, таким образом, очевидно выгодными инвестициями.
- Вы имеете все шансы снизить текучесть кадров. Издержки текучести выражаются не столько в затратах на подбор персонала, сколько в выведении людей на требуемый уровень производительности с риском, что они так никогда и не смогут оправдать ваши ожидания.
- Более высокой оплатой устанавливается высокая планка ожиданий. В целом люди стремятся оправдать возлагаемые на них надежды. Низкие ожидания выливаются в низкую производительность; высокие ожидания создают почву для высоких достижений.

Низкий уровень оплаты может означать меньшие затраты, но при этом работает на меньшую производительность и невысокий моральный дух персонала. Набор низкооплачиваемого персонала не компенсирует проигрыша в качестве.

ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ ВИКТОРА ВРУМА

Теория ожиданий Виктора Врума рассматривает роль мотивации в контексте той рабочей ситуации, в которой оказывается работник. Теория ожиданий вводит три понятия, лежащих в основе мотивационных механизмов человеческого поведения:

1. ***Ожидания*** того, что усилия работника приведут к поставленной цели или к желательному результату.

2. ***Инструментальность*** – понимание того, что выполнение работы и достижение требуемого результата является основным условием (инструментом) для получения вознаграждения.

3. ***Валентность*** – значимость вознаграждения для работника.

Мотивация работника зависит от его ожиданий, связанных с тем, что определенное поведение или определенные действия приведут к определенному результату. Если вероятность того, что прилагаемые усилия приведут к высокому результату, является слишком низкой, то это не будет мотивировать работников. Например, работа на старом, некачественном, несовременном оборудовании приведет к тому, что работник будет иметь низкие ***ожидания*** относительно того, что его работа даст соответствующую отдачу. Как бы он ни старался, он понимает, что вероятность того, что он сможет перевыполнить план и заслужить премию, будет низкой. Соответственно в таких условиях будет низкой и мотивация работника.

Вера человека в то, что добросовестная работа будет справедливо оценена и вознаграждена руководством, определяет ***инструмен-***

тальность добросовестного труда для индивида. Например, если работник выполнил план, то он ожидает свою обычную зарплату. Если он перевыполняет план, то его ожидания возрастают: он рассчитывает на более высокую оплату или на премию. Мотивация работника будет снижаться, если результаты его работы не вознаграждаются должным образом со стороны организации, то есть если эти результаты не воспринимаются как ***инструмент*** для получения вознаграждения. Возможен и другой вариант – повышение производительности и качества работы никак не отражаются на оплате труда. В данном случае высокая производительность труда не выступает в качестве инструмента для получения более высокого вознаграждения.

И наконец, если даже работник получает вознаграждение, соответствующее его вкладу, у него может быть низкая мотивация, если это вознаграждение имеет для него низкую ***валентность***.

Чтобы разъяснить понятие валентности, приведем пример из совсем другой области. Экспериментатор, который помещает крысу в лабиринт, исходит из того, что крыса должна быть голодна, иначе корм, к которому она должна бежать, будет не так привлекателен для нее. Поэтому перед опытами, связанными с пищевым подкреплением, животных сутки морят голодом, и тогда валентность (привлекательность) пищи становится для них очень высокой.

Что такое «валентность поощрений» (по Тэффи «Предпраздничное»)

«Есть, например, рассказ про маленького Фрица, сделавшего тысячи добрых дел, которые были бы не под силу самому всесовершенному Будде. В конце рассказа маленький Фриц идет по улице, и все прохожие, смотря на него, говорят: "Вот идет наш добрый маленький Фриц". Только и всего!

Прочтя этот рассказ, русские дети убеждаются, что добрые дела вознаграждаются очень плохо, и стараются впредь сдерживать свои сердечные порывы.

Есть еще очень поучительный рассказ про маленького Генриха, который вел себя очень скверно и был в на-

казание оставлен без обеда. И «в то время как сестры и братья его ели вкусные говяжьи соусы, он принужден был довольствоваться печеным яблоком и чашкой шоколада!!»

Книга эта производит на русских детей самое развращающее действие. Я знаю двоих, которые прямо взбесились, добиваясь счастья есть печеные яблоки и пить шоколад вместо скверных говяжьих соусов».

Чтобы поддерживать трудовую мотивацию на высоком уровне, поощрения, предлагаемые работникам, должны быть для них достаточно значимыми и ценными. Некоторых людей мотивирует возможность продвижения по службе, для других важнее стабильность в работе и уверенность в завтрашнем дне, для третьих – решение интересных творческих задач, а кого-то волнуют только деньги.

Если конкретный стимул не интересен работнику, то вряд ли можно ожидать, что его мотивация будет высокой. Так, директор одного из строительных магазинов рассказывал нам, что кассирша, признанная лучшей по итогам месяца, просила не вешать ее фотографию на Доску почета.

«Все что угодно, только не это!» – чуть не со слезами умоляла она. Естественно, директор пошел ей навстречу.

Из теории Врума следует, что сила мотивации работника определяется его восприятием предстоящей работы. Задача руководителя состоит в том, чтобы формировать у работника высокую мотивацию, используя как подсказку три элемента системы Врума. Для этого надо:

1. четко ставить цели перед подчиненным и оказывать своевременную помощь в их достижении;

2. внушить работнику уверенность в том, что он получит вознаграждение за проделанную работу; показать, как именно его

усилия и рабочие результаты будут вознаграждены (действия работника выступают как инструмент получения вознаграждения);

3. предложить ***наиболее*** привлекательные для него вознаграждения, так как степень привлекательности предлагаемых вознаграждений может для разных работников существенно различаться.

Если предлагаемые организацией поощрения недостаточно привлекательны (валентны, в понятиях теории Врума) для работника, то он не будет стремиться работать лучше или более напряженно для того, чтобы получить их. Для решения этой проблемы необходим специальный анализ, который позволит уточнить предпочтения разных категорий персонала. Эта задача достаточно легко решается, если к разработке программ стимулирования привлекаются те категории персонала, на которые они будут направлены.

Внимание – проблема!

На заводе по производству пластиков план выплаты бонусов, направленный на то, чтобы поощрять высокую производительность менеджеров среднего звена, вызвал у них высокую степень неудовлетворенности. Дело в том, что несколько месяцев назад было решено внести коррективы в действующую систему стимулирования, и к работе по разработке новой системы было привлечено достаточно много работников – сотрудники службы персонала, отделов контроля и маркетинга и др. – не были подключены только менеджеры, труд которых предполагалось стимулировать с помощью этих бонусов.

Высшее руководство было обескуражено тем, что новый план так же не устраивал менеджеров, как и прежний[15].

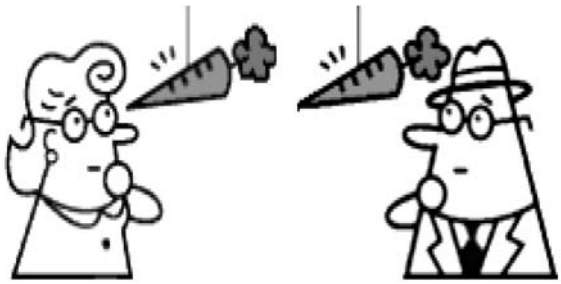
[15] Levinson H. Management by Whose Objectives. In: *Managing People, Not Personnel, 1990, pp 197-215.*

Теория ожиданий В. Врума очень практична, она дает много подсказок в отношении того, как можно повысить мотивацию работников.

Опыт лучших компаний

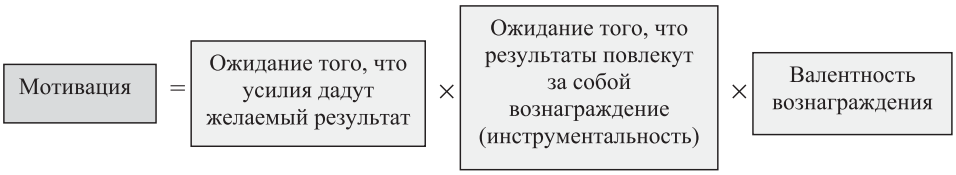
Поощрения в компании «Катрис-Комплект»[16]

В компании «Катрис-Комплект» за каждую единицу продукции, проданную сверх плана, менеджер по продажам стал получать определенный балл. А за определенное количество баллов — поощрение. Список поощрений составили из тех пожеланий и предпочтений, которые высказали сами менеджеры, и разбили его по баллам, от самой мелкой — 1 балл (поход с детьми в дельфинарий, в театр или в музей) до самой большой — 30 баллов (поездка за границу на двоих). «Придумать можно все что угодно, — говорит менеджер по персоналу Виктория Пиримова, — главное, чтобы у работника при виде этой морковки возникало желание на нее заработать. Если я узнаю, что менеджер — любитель выпить пива вечером, у меня появляется в списке морковка «столик в пивном баре». И у человека, имеющего возможность за счет компании с женой или приятелем сходить попить пива, возникает желание это сделать».



Теория ожиданий утверждает, что мотивация является функцией всех трех компонентов, то есть:

[16] Денисова Д. Продавец счастья.// «Эксперт», № 34, 2003, с. 39-42.



Это значит, что мотивация будет высокой только тогда, когда и валентность, и инструментальность, и ожидания будут высокими. Это также подразумевает, что если один из компонентов будет равен нулю, то и общая сила мотивации будет равна нулю.

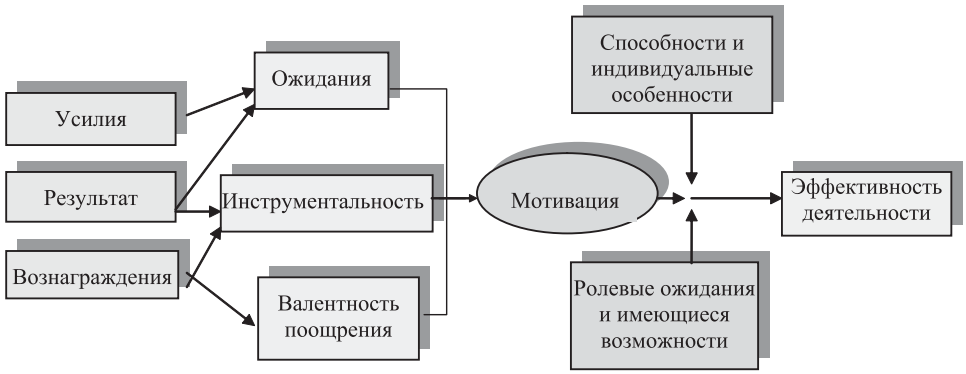


Рис 4-2. Модель теории ожиданий В. Врума

Представления Врума включают еще 2 переменные, вносящие свой вклад в результативность труда: способности и индивидуальные особенности работника, а также его ролевые ожидания и имеющиеся возможности. Не секрет, что одни люди по своим индивидуальным особенностям больше подходят для определенной деятельности, чем другие. Ясно, что высокий, физически сильный, хорошо координированный человек скорее станет хорошим баскетболистом, чем невысокий, слабый, неуклюжий человек, даже если он будет иметь очень высокую мотивацию к достижению успеха и тренироваться день и ночь. Точно так же некоторые работы и профессии требуют определенных способностей: физической силы, тактильной чувствительности, хорошего слуха, высокой координации, острого зрения, коммуникабельности и т.п.

На эффективность труда работника оказывают влияние также его ролевые ожидания, то есть понимание требований, предъявляемых к выполняемой им работе. То, насколько хорошо работники будет исполнять свою работу, зависит от их представлений о том, какой должна быть их работа и ее конечный результат. Эти представления формируются в значительной степени под давлением ожиданий окружающих, в том числе и непосредственного руководителя. Например, менеджер по персоналу может считать, что его основная обязанность состоит в организации подбора персонала. Но если руководство считает, что в обязанности этого сотрудника входит также и обучение персонала, и ведение кадровой документации, то результаты его работы могут быть признаны неудовлетворительными, хотя подбор кадров осуществляется блестяще. Конечно, такая низкая оценка рабочих показателей является не следствием низкой мотивации исполнителя, а неопределенностью его ролевых ожиданий, относительно требований к работе со стороны руководства.

Наконец, теория ожиданий подчеркивает, что высокие результаты в работе невозможны, если для этого не создано надлежащих условий. Понятно, что даже очень опытные и высоко мотивированные продавцы будут показывать очень низкие результаты, если на складе будут слишком малые запасы товара, если магазин будет расположен неудобно или если покупательная способность населения слишком мала, чтобы люди могли позволить себе приобретать товар, предлагаемый магазином.

Предложенный теорией ожиданий подход подходит не только для управления мотивацией отдельных работников, но и для усиления мотивации тех или иных профессиональных групп (молодых специалистов, менеджеров, женщин с детьми и т.п.). Этот подход оказывается особенно востребован тогда, когда существующая практика стимулирования труда оказывается не слишком эффективна и перед руководителем встает задача найти возможности исправления положения.

Было проведено много исследований, посвященных проверке теории Врума и того, насколько она помогает предсказывать пове-

дение работников. Ученые подтвердили основные положения его теории. Так, было показано, что работники, которые показывает более высокие результаты:

- ожидают видеть прямую зависимость между своими достижениями и вознаграждениями;

- у них ясные представления о том, как именно должна быть выполнена работа, и ощущение, что они сделают ее хорошо.

Запомните, это важно!

Рекомендации, для руководителей, вытекающие из теории ожиданий

1. Определите наиболее значимые поощрения для каждого из ваших подчиненных. Для этого нужно наблюдать их поведение в различных ситуациях, выясняя у них, что они предпочитают. Возможно внедрение такой системы стимулирования, когда работник имеет возможность сам выбрать, какие стимулы, льготы он предпочел бы получить.

2. Требуемый уровень рабочих показателей должен быть достижимым. Если подчиненные ощущают, что перед ними поставлены слишком сложные цели, то их мотивация будет низкой.

3. Свяжите поощрения с результатом. Чтобы поддерживать мотивацию, поощрения должны быть тесно увязаны с результатами работы (оплата по результату), и работник должен получить их по возможности как можно быстрее после достижения необходимых рабочих показателей.

4. Убедитесь, что размер поощрения соответствует достигнутым результатам. Слишком низкое вознаграждение, не имеющее особой привлекательности для работника, будет слабо мотивировать его к работе с высокой самоотдачей.

5. Своевременно выявляйте факторы, способные снижать эффективность поощрения.

Всегда надо быть готовым выявить противоречие между теми методами стимулирования, которые вы используете в отношении подчиненных, и особенностями рабочей ситуации. Эффективность воздействий на мотивацию работников может снижаться при недостаточном учете ситуационных переменных, определяющих их восприятие используемых стимулов.

Определить, какие результаты или какие поощрения значимы (валентны) для сотрудников, можно несколькими способами:

- *анкетирование* позволяет быстро и точно оценить, какие виды поощрений предпочитают разные категории работников, что позволяет осуществить «индивидуальную подгонку» системы стимулирования;

- *наблюдение* за реакциями подчиненных в разных ситуациях и в ответ на разные вознаграждения;

- *беседа* – просто спросить подчиненного, какое вознаграждение он хотел бы получить или какие у него ожидания в отношении карьеры.

Грамотное определение наиболее привлекательных поощрений для своих подчиненных возможно лишь при соответствующей подготовке. Руководители всех уровней, особенно среднего и линейного, должны иметь знания в области мотивации и стремиться найти такие поощрения, которые будут привлекательными и значимыми для работников.

Батончики *Mars*: рекомендации по применению[17]

Советует Джо Оуэн, известный консультант по управлению, глава Auvian Partners

Батончики «Марс» нравятся многим детям. Дайте им эту шоколадку, и они съедят ее с большим удоволь-

[17] Оуэн Дж. Голая правда о ... менеджменте/ М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003, с. 14.

ствием, не успев сказать «спасибо». Дайте еще одну, и если ребенок по-настоящему голоден, он, возможно, съест и вторую. Дайте третью, и осилить ее сможет только очень прожорливый ребенок. Четвертая или пятая заставит попотеть даже самого опытного едока. Наконец, шестой батончик будет решительно отвергнут.

Осознаваемая полезность или ценность каждого последующего батончика «Марс» неуклонно снижается. Если вам нужно, чтобы ребенок захотел батончик, заставьте его мечтать о лакомстве. Еще лучше – заставьте ребенка заслужить его, и тогда значение вознаграждения окажется во сто крат выше. Не давайте больше одного «Марса» за раз. Искать расположения сладкоежки с помощью шести батончиков неразумно.

КОМПЛЕКСНАЯ МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ ПОРТЕРА-ЛОУЛЕРА

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали подход, названный комплексной моделью мотивации. Их модель включает пять основных элементов (рис. 4-3):

- затраченные усилия;
- оценку вероятности получения вознаграждения за свои усилия;
- достигнутые результаты;
- вознаграждение;
- степень удовлетворенности.

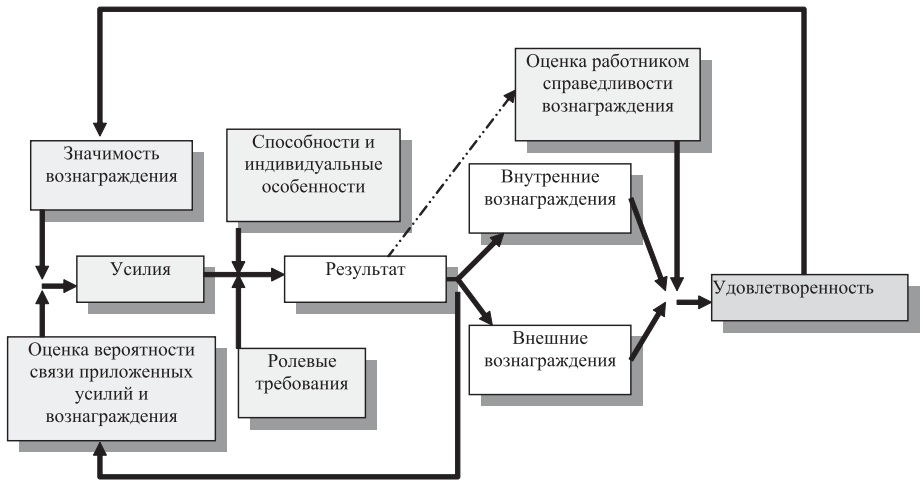


Рис.4-3. **Модель мотивации Портера-Лоулера**

Рис.4-3. Модель мотивации Портера-Лоулера

Согласно представлениям Портера и Лоулера, эффективность труда работника зависит от трех переменных: прилагаемых усилий, способностей и индивидуальных особенностей и понимания работником требований выполняемой роли. Вернитесь к схеме на с. 131, и вы увидите, что это элементы модели Врума.

Интенсивность усилий, затрачиваемых для получения результата, в свою очередь зависит от значимости вознаграждения и возможности получить за свои усилия соответствующее вознаграждение (≈ ожиданиям и инструментальности в теории ожиданий В. Врума. Оценка справедливости вознаграждений – тоже знакомый нам элемент. Это теория Адамса (если вы забыли ее, прочитайте еще раз).

Итак, авторы совместили представления двух процессуальных теорий – теории справедливости Адамса и теории ожиданий Врума. Однако самое интересное здесь – это то место, которое в модели занимает удовлетворенность работника, и как она влияет на результаты деятельности.

Достижение результата может повлечь за собой не только внешние вознаграждения (денежные стимулы, продвижение по службе, моральные стимулы), но и внутренние (самоуважение, ощущение самореализации, чувство удовлетворения от хорошо выполненной работы, интерес к самому процессу труда). Удовлетворенность работника зависит также от оценки им справедливости вознаграждений за достигнутые результаты. Удовлетворенность, в свою очередь, определяет значимость вознаграждения для работника.

Еще в 30-е годы исследователями в США была установлена связь между удовлетворенностью работой и производительностью труда (вспомните Школу человеческих отношений, хоторнские эксперименты доктора Мэйо). Долгое время потом было принято считать, что высокие трудовые результаты являются следствием высокой удовлетворенности работников (то есть довольные работники работают лучше). Однако многочисленные исследования не показывали такой простой и однозначной картины. Есть данные, подтверждающие вывод Школы человеческих отношений. Есть данные (и их не меньше), опровергающие этот вывод, а именно: высокая удовлетворенность приводит к снижению производственных результатов. То есть работник может быть очень удовлетворен условиями труда, отношениями с коллегами, руководством, зарплатой – и при этом работать спустя рукава.

В большом числе исследований показано, что связь между удовлетворенностью и производительностью вообще отсутствует. А известный социолог Питер Друкер вообще считает, что исследование отношения человека к своей работе – дело аморальное. По его мнению, никому, кроме самого работника, не должно быть дела до того, какие чувства вызывает у него работа.

Представления Портера и Лоулера помогают объяснить эти разноречивые результаты. Можно видеть, что удовлетворенность трудом связана с результатами, но не напрямую, а через контур обратной связи и опосредована оценкой значимости вознаграждения. Если получение внешних и внутренних вознаграждений (и оценка их справедливости) приводит к удовлетворенности, то эта

удовлетворенность будет оказывать влияние на оценку значимости этих поощрений.

Другим важным выводом Портера и Лоулера является то, что результативный труд сам по себе ведет к удовлетворенности.

Удовлетворенность работой и производительность

Для лучшего понимания того, как падение удовлетворенности может отразиться на рабочих показателях, важно понимать, в чем проявляется низкая удовлетворенность работой. Приведем список наиболее распространенных поведенческих и эмоциональных проявлений падения удовлетворенности работой:

- раздражительность, повышение склонности к конфликтам на работе;
- опоздания на работу;
- утомляемость, снижение готовности к работе с высокой самоотдачей;
- учащаются невыходы на работу по болезни;
- нарушения исполнительской и технологической дисциплины;
- явный или скрытый саботаж, повышение склонности к действиям, наносящим ущерб компании;
- пререкания с руководителем;
- снижение интереса к выполняемой работе;
- склонность к смене места работы;
- снижение готовности к сотрудничеству с коллегами и с руководством.

Многочисленные исследования обнаружили значимую устойчивую негативную связь между удовлетворенностью работой и текучестью кадров (то есть чем выше удовлетворенность, тем ниже текучесть кадров, и наоборот, чем ниже удовлетворенность, тем выше текучесть кадров). Показано, что чем больше времени люди ощущают на работе положительные эмоции, тем выше их удовлетворенность работой и, как следствие, ниже вероятность, что у них возникнет желание уволиться по собственному желанию[18].

Кроме того, также была выявлена несколько меньшая негативная связь между удовлетворенностью и абсентеизмом, т.е. пропусками работы как по уважительным, так и по неуважительным причинам (больничные и прогулы, проще говоря).

Естественным проявлением снижения уровня удовлетворенности работой является снижение производительности и качества труда работников и падение эффективности деятельности тех подразделений, в которых работают неудовлетворенные работники, что, в свою очередь, ведет к ослаблению компании в целом. Поэтому для руководителя важно своевременно заметить поведенческие проявления неудовлетворенности, определить ее источники и принять оперативные меры по коррекции этого состояния.

В качестве основных причин, снижающих удовлетворенность своим трудом, работники разных российских организаций чаще других называют следующие факторы:

- неудовлетворенность уровнем оплаты труда;
- плохие условия труда;
- недостаточный уровень социальной защиты;
- неуверенность в завтрашнем дне.

[18] Fisher C.D.& Noble C.S. Affect and Performance. A Within Persons Analysis. Academy of Management, Toronto, 2000.

Таким образом, для большинства работников на первый план выходят базовые потребности и невозможность их удовлетворения.

Для западных стран характерны другие тенденции. Большой объем данных, собранных в Великобритании, показывает, что основными причинами снижения удовлетворенности сотрудников своей работой являются следующие:

- отсутствие интересных задач и невозможность реализовать свои способности;
- недостаток внимания со стороны руководителей;
- несовершенные методы оценки эффективности работы и управления карьерой;
- дрязги и конфликты внутри организации.

Можно видеть, что для людей, живущих в Великобритании, ключевые факторы, снижающие их удовлетворенность работой, несколько иные, чем для россиян. На первый план здесь выходят проблемы, связанные с потребностями, которые в иерархии Маслоу относятся к трем верхним уровням.

Для руководителей, решивших предпринять целенаправленные шаги для повышения удовлетворенности (и усиления мотивации) своих сотрудников, важно начать с оценки наличной ситуации. Прежде чем тратить время и деньги на разработку и внедрение программ, призванных повысить настрой персонала на высокую самоотдачу в труде, следует нейтрализовать действие основных демотиваторов, убивающих позитивный настрой на работу в условиях, которые сложились в компании (в регионе, в стране). Для этого следует выявить причины возможной неудовлетворенности персонала своим трудом и разработать эффективные стратегии и средства устранения негативного действия соответствующих факторов или по меньшей мере их ослабления.

Отдельная тема – это отношение персонала к тем формам поощрения, которые используются в их компании. Низкий уровень удовлетворенности работой в организации может быть обусловлен не только состоянием рабочей среды, но и тем, как работник воспринимает используемые организацией поощрения. Удовлетворенность работника получаемыми поощрениями может зависеть от следующих факторов:

1. ***Удовлетворенность получаемыми поощрениями является функцией от размера получаемого поощрения*** и от того, сколько, по мнению работника, он должен получить. Это заключение основано на сравнениях, которые производят работники. Если работник считает, что он получает меньше, чем ему, по его мнению, положено, он будет испытывать неудовлетворенность.

2. ***На удовлетворенность работника оказывает влияние то, каким будет результат сравнения себя с другими работниками.*** Люди стремятся сравнивать свои усилия, навыки, положение и рабочие результаты с усилиями, навыками, положением и рабочими результатами других работников. Они сравнивают и поощрения, то есть свой вклад с вкладом других работников по отношению к получаемым поощрениям. Это сравнение обсуждалось выше при обсуждении теории справедливости Дж. Адамса.

3. ***Удовлетворенность складывается из удовлетворенности внутренними и внешними поощрениями.*** Внутренние поощрения связаны с самим процессом выполнения работы. Примерами внутренних поощрений является чувство удовлетворенности от хорошо выполненной работы, достижения высокого результата и реализации поставленных целей. К внешним поощрениям относятся финансовые стимулы (зарплата, премии и т.п.), дополнительные льготы, продвижение и т.д. Оба типа поощрений важны для работников, поскольку они отвечают их разным потребностям. Взаимоотношения между поощрениями и удовлетворенностью являются динамическими: они изменяются по мере изменения как самих работников, так и их окружения.

4. ***Работники различаются по тому, каких поощрений они желают, и по тому, насколько различные поощрения значимы для них.*** Предпочтение определенных поощрений зависит от возраста работника, от положения, которого он достиг в организации, и от других факторов.

5. ***Некоторые внешние поощрения являются высоко значимыми для работников и обеспечивают их удовлетворенность, поскольку они приводят к другим поощрениям.*** Например, деньги обеспечивают престиж, социальную и финансовую независимость, ощущение безопасности и т.д.

Ряд исследований подтверждает представления Портера и Лоулера о том, что высокая эффективность влечет за собой высокую удовлетворенность работой. Таким образом, представления Портера-Лоулера частично объясняют те неоднозначные взаимоотношения между удовлетворенностью и эффективностью труда, которые прежде ставили в тупик многих исследователей, занимающихся этой проблемой.

Модель Лоулера-Портера дает руководителям достаточно простора для стимулирования высоких рабочих результатов через усиление трудовой мотивации подчиненных. Однако успех здесь возможен лишь при хорошем понимании психологии подчиненных, особенностей их восприятия работы и рабочей ситуации.

* * *

Подводя итог рассмотрению процессуальных теорий, еще раз подчеркнем одну мысль: ***мотивация возникает в голове, в душе и сердце*** сотрудника. Это не простой результат действия совокупности мотивирующих воздействий, идущих от организации и руководителя. Мотивация появляется как ***результат восприятия и оценки*** своего труда в организации и комплекса мотивирующих воздействий, направленных на него.

Если перевести эту мысль на совсем простой язык, то мотивировать работника – не значит дергать за определенные ниточки. Сила мотивации, с точки зрения процессуальных теорий, будет за-

висеть от оценки работником того, **как, по его мнению,** дергают за эти ниточки. Эти теории помогают объяснить, что происходит в головах работников, и понять – и даже предсказать – реакции людей на требования руководителей.

Процессуальные подходы очень тесно связаны с практикой, и они могут оказать большую помощь руководителям в понимании поведения подчиненных.

Отдельные недостатки процессуальных подходов могут быть преодолены, если руководители четко устанавливают стандарты приемлемой работы и справедливую систему поощрений. Следует также не забывать, что хотя валентность различных поощрений для разных людей может быть разной, удовлетворение, получаемое от хорошо выполненной работы, одинаково приятно для всех.

ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Контрольные вопросы

Один из профессоров Стэнфорда как-то сказал, что если бы все преподаватели их школы бизнеса, кроме одного, получили миллион долларов, а один человек получил один миллион и один доллар, все остальные явились бы в кабинет декана требовать объяснений.

Почему?

Взрослый дал двум детям по конфете. Один ребенок при этом обрадовался и сказал «спасибо», а другой бросил конфету на землю и со слезами ушел прочь.

Перечислите как можно больше возможных причин такого поведения второго ребенка.

Как можно эту ситуацию перенести на вопросы премирования работников?

Притча о гончаре и мальчишках

Жил на свете старый гончар. Он делал горшки, продавал их на базаре и на это жил.

Но вот повадились соседские мальчишки бить его горшки. Он и просил их не делать этого, уговаривал, ругал, жаловался их родителям – ничего не помогало.

Тогда он позвал мальчишек к себе во двор и сказал, что за каждый разбитый горшок будет платить им рубль. Мальчишки обрадовались, перебили все горшки, получили деньги и убежали.

На следующий день гончар сказал, что денег у него мало, платить он может только 50 копеек. Мальчишки опять перебили все горшки, получили свои деньги и убежали.

Следующий день опять повторилось то же самое, только за каждый разбитый горшок гончар заплатил только 20 копеек.

На следующее утро ребятня опять прибежала во двор. Старик вышел к ним и сказал: «Денег, ребятки, у меня почти совсем не осталось, потому что продавать мне было нечего. Теперь за каждый разбитый горшок я могу платить только одну копейку».

«Нашел дураков бесплатно бить твои горшки!» – возмутились мальчишки.

Больше горшков они не били.

Объясните поведение мальчишек, используя теоретический подход В. Врума.

Ситуация для анализа

«Когда я устраивалась на работу, женщина, на место которой я поступила, сказала мне, что начальник — на редкость приятный и щедрый человек и что она никогда в жизни бы не уволилась, если бы не ждала ребенка. Она рассказала, что начальник всегда дарил ей цветы и небольшие подарки по различным поводам. Сейчас я уже шесть лет работаю с тем же начальником и могу подтвердить слова моей предшественницы. Он дарит мне и моему сыну подарки на Рождество, дарит мне цветы на день рождения.

Два года назад я осознала, что достигла потолка в своей профессиональной карьере. Если я хочу продолжать заниматься своей карьерой, мне надо пройти переподготовку и перейти в другой отдел или уйти в частный бизнес. Но что-то во мне сопротивляется этому. Я чувствую, что не имею права уйти. Мой начальник уже немолод, и ,может быть, я смогу перейти на другую работу, когда он уйдет на пенсию. А пока я чувствую, что обязана остаться, — ведь начальник всегда был так внимателен ко мне».

Как вы объясните, почему эта женщина не может уйти на другую работу? Какой теоретический подход помогает понять ее поведение?

Ситуация для анализа

Эту историю рассказал Абрахам Маслоу.

«В бытность студентом мне доводилось подрабатывать в столовых отелей и в ресторанах. Где-то в 1925 году я подписал с руководством одного курортного отеля договор о том, что в течение

лета буду работать в нем официантом. Однако вскоре меня перевели на должность помощника официанта, который получал куда меньшую зарплату и, как вскоре выяснилось, вообще не мог рассчитывать на чаевые. Я оказался в крайне сложной ситуации: денег, которые позволили бы мне вернуться домой, у меня не было, искать другую работу в том же месте было уже поздно, начальник же пообещал мне, что очень скоро он переведет меня на должность официанта, и, надо сказать, я ему поверил. Месячный доход помощника официанта, лишенного чаевых, мог составлять от десяти до двадцати долларов. Работать приходилось без выходных, по четырнадцать часов в сутки. Мало того, этот самый начальник попросил работников в дополнение ко всем прочим обязанностям еще и готовить салаты, поскольку, де, человек, занимавшийся их приготовлением, отлучился на несколько дней. Дни проходили за днями, а работник этот так и не появлялся. Через две недели нам стало понятно, что хозяин попросту морочит нам голову, пытаясь сэкономить лишние доллары.

И наконец на празднование Дня независимости в отель съехались более трехсот гостей, вследствие чего нас попросили остаться в отеле на ночь для приготовления какого-то сногсшибательного десерта. Работники ответили на это предложение согласием, однако на следующий день после того, как на праздничный стол было подано первое блюдо, все мы отказались продолжать работу и разошлись кто куда. Разумеется, в финансовом отношении мы жертвовали очень многим, потому что найти хорошую работу было уже невозможно, однако ненависть к хозяину и желание отомстить ему оказались столь сильными, что я и теперь, через тридцать пять лет, помню, какое удовлетворение принес сделанный нами шаг».

Как вы объясните поведение работников? Какая теория лучше всего помогает понять механизмы таких реакций?

ГЛАВА 5.
ТЕОРИЯ ПОДКРЕПЛЕНИЙ Б.Ф. СКИННЕРА

Один из топ-менеджеров, озаботившись вопросом, как эффективно управлять большим коллективом, обратился к своему приятелю, консультанту по управлению. Тот отшутился, посоветовав изучить книгу по служебному собаководству, там, мол, есть ответы на все твои вопросы.

Совет, конечно, циничный, однако в большой мере такие взгляды получили широкое распространение благодаря американскому ученому Б.Ф. Скиннеру. Он описал законы поведения, которые в его изложении были так же логичны и строги, как законы математики. При этом все они были подтверждены экспериментально.

Беррес Фредерик СКИННЕР (1904–1990)

Беррес Скиннер родился 20 марта в небольшом городке Саскуэханне (шт. Пенсильвания). Его отец был юристом, а мать – интеллигентной домохозяйкой с сильным характером. Они воспитывали его в старых традициях упорного труда.

Беррес был активным, очень развитым ребенком, который любил природу, поделки и обожал школу. Потом он поступил в колледж Гамильтона в северной части штата Нью-Йорк. Юноша с трудом вписывался в тамошнюю жизнь, не любил студенческих вечеринок и футбол. Он хотел стать писателем. Сначала он писал заметки в школьную газету, затем пытался писать стихи и короткие рассказы. Когда он закончил колледж, то отделал себе кабинет на чердаке родительского дома, чтобы писать, не отвлекаясь на другие дела.

Потом он писал статьи в газеты по вопросам труда, какое-то время путешествовал. Затем решил продолжить обучение в Гарварде. Там он в 1931 получил степень доктора и до 1936 продолжал исследовательскую работу.

В 1936 он переехал в Миннеаполис и начал преподавать в Университете Миннеаполиса. Там он встретил Ивонну Блю, и они поженились. У них было две дочери, младшая из которых прославилась как первый ребенок, выросший в одном из изобретений Скиннера – «воздушной колыбели». Это нечто среднее между детской кроваткой и манежем со стеклянными стенками и кондиционированием воздуха, и сооружение очень напоминало аквариум, в который положили младенца.

В 1948 его пригласили в Гарвард, где он работал до конца жизни. Он был очень активным ученым, вел широкую исследовательскую работу, под его руководством были написаны сотни диссертаций.

И хорошо, что он не стал писателем или поэтом – он является одной из звезд первой величины в созвездии лучших психологов.

Теория подкреплений, предложенная Б.Ф.Скиннером, стоит особняком от остальных подходов к трудовой мотивации. Скиннер рассматривает мотивацию как циклический процесс научения,

в котором последствия поведения в прошлом влияют на последующие действия человека. Этот процесс может быть представлен в следующем виде (рис. 5-1):

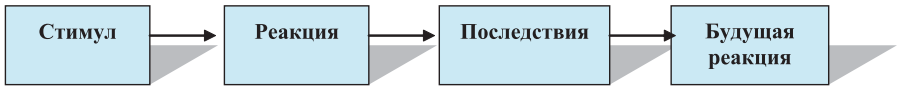


Рис 5-1. Модель теории подкрепления

Любое поведение (реакция), вызванное определенной ситуацией или событием (стимулом), является причиной определенных последствий. Если эти последствия позитивны, то любое живое существо будет стремиться максимизировать их, действуя таким же образом. Если последствия были неприятными (негативными), то оно будет стремиться так изменять свое поведение, чтобы избежать этих последствий. Например, крыса будет нажимать на рычаг, если за такие действия она получает пищу, и не притронется к кормушке, если кормушка находится под током. Точно так же работники будут делать то, за что им платят зарплату, и не делать то, за что наказывают (например, не нарушать правила внутреннего распорядка, если знают, что это сопровождается выговором или депремированием).

Улыбнитесь

Как заставить солдат посещать молитву?

Бенджамин Франклин, известный американский государственный деятель и изобретатель, занимался в молодости еще и военным делом. Однажды он строил линию фортов для защиты северо-западной границы. Священник одного такого форта пожаловался Франклину, что солдаты не посещают молитву. Зная, что всем им полагалась каждый день порция рома, Франклин предложил священнику взять на себя обязанность раздатчика и выдавать ром после молитвы.

Священник последовал его совету. Впоследствии Франклин записал в своем дневнике: «Никогда еще на молитву не приходили так регулярно и пунктуально».

МЕТОДЫ МОДИФИКАЦИИ ПОВЕДЕНИЯ

Руководитель, который хочет изменить поведение работника, должен изменять последствия этого поведения. Например, если человек часто опаздывает, его можно замотивировать к тому, чтобы приходить вовремя (изменение поведения), если руководитель будет выражать явное одобрение каждый раз, когда работник приходит на работу вовремя или раньше (изменение последствий), а не принимать это как должное. Склонность к опозданиям может быть существенно меньше, если руководитель будет выражать сильное неодобрение при каждом опоздании подчиненного.

Другая сторона этой проблемы - это то, что люди стремятся достигать целей в работе, потому что они научились на собственном опыте, что такое поведение дает им возможность получить поощрение. Такая связь между поощрением и подкрепляемым поведением называется ***законом эффекта.***

Есть несколько способов вызвать желательное поведение или избежать нежелательного:

- подкрепление;
- избегание;
- угашение;
- наказание.

Подкрепление

Подкрепление – это такие стимулы, которые увеличивают вероятность желательного поведения. Поощряется или подкрепляется желательное поведение через позитивные последствия, например, такие, как похвала. Если позитивное подкрепление имеет ценность для работника, оно будет давать результат в виде улучшения работы. Следует, однако, отметить, что позитивное подкрепление, имеющее ценность для одного работника, может не иметь ценности для другого.

Программа подкрепления, принятая в *Emery Air Freight Company*

Emery Air Freight Company – компания, занимающаяся грузовыми контейнерными перевозками. Перед компанией встала острая проблема недозагрузки контейнеров. Заполнение контейнеров было очень низким, в среднем на 45%, и руководство поняло, что они в прямом смысле в значительной мере «перевозят воздух». Компания поставила перед задачу – добиться большей загрузки контейнеров.

Используемый подход включал в себя следующие методы:

1. Регулярное информирование работников о достижении ими конкретных целей (загрузка контейнеров).

2. Подкрепление улучшений через похвалу и признание достижений.

Результаты внедрения этой программы были впечатляющими. В 80% ситуаций загрузка контейнеров возрастала с 45% до 95%. Экономия от более рациональной загрузки контейнеров превысила 500 000 долларов за год и превысила 2 миллиона долларов за первые три года. В результате *Emery* начала использовать подобную систему подкрепления для решения проблем клиентов по телефону и для расчета размеров контейнеров для перевозки бандеролей.

Многочисленными экспериментами доказано, что немедленное подкрепление является более действенным. Это позволяет объяснить поведение некоторых сотрудников, которые по своим задаткам, опыту, квалификации, казалось бы, должны показывать очень высокие результаты, но работа стоит у них далеко не на первом месте. Если провести анализ с точки зрения теории Скиннера, то станет понятным, что человек часто предпочитает то поведение, которое дает ему немедленное подкрепление (пообщаться с друзьями, выйти в Интернет, попить кофе). Отсроченное поощрение за хорошее выполнение работы или наказание за ее невыполнение воспринимается как малозначимое. В данном случае человек выбирает то поведение, которое приносит немедленное поощрение.

Опыт лучших компаний

Борьба с ошибками в компании «Инвитро»

«Инвитро» – самая крупная негосударственная медицинская лаборатория в России. Более 200 сотрудников ежедневно обслуживают в среднем около 1500 пациентов. Объем работ превышает 5,5 тыс. тестов в день (нередко для одного пациента проводится несколько исследований).

В «Инвитро» сегодня на 1,5 млн. тестов в год приходится чуть больше 100 ошибок. Еще несколько лет назад уровень в 100 ошибок считался приемлемым показателем за месяц, при этом объемы работ были значительно ниже. Истоки ошибок кроются в человеческом факторе – усталости и рассеянном внимании, вызванными рутинной работой. Когда объемы заказов были небольшими – 200–500 пациентов в день, проблема решалась легко. В «Инвитро» набирали новых сотрудников и выстраивали посменную работу так, чтобы люди не уставали. С развитием бизнеса такой способ решения проблемы стал нерентабельным. «Необходимо было придумать нечто такое, что встряхнуло бы людей и добавило в рутинную деятельность элемент игры»,– вспоминает Александр Островский, генеральный директор «Инвитро».

В начале 2001 года на одном из заседаний топ-менеджмента у гендиректора родилась идея премировать сотрудников за выявленные ими свои или чужие ошибки. «Но за ошибки надо наказывать, а не поощрять»,– возразили менеджеры. «Если наказывать, люди будут бояться и начнут скрывать брак»,– возразил директор. После месячного обсуждения сторонников эксперимента среди менеджеров стало значительно больше. «Мы поняли, что игра "найди ошибку" – это дешевый способ получения информации, поскольку убытки от некачественной работы могут намного превысить расходы на бонусы,– рассказывает Светлана Крупина, руководитель отдела маркетинга "Инвитро".– Введя необычную систему премирования, мы сможем не только минимизировать брак, но и наладить канал поступления информации о проблемах».

Руководители компании объявили во всех подразделениях о начале эксперимента. Сотрудники должны были сдавать своим руководителям листочки с записями, где указывалось имя работника, выявившего несоответствие, суть ошибки и время ее регистрации. За одну выявленную ошибку в «Инвитро» решили платить 50 рублей, а суммарную премию за выявленный брак выдавали в конце месяца.

Уже к концу третьего месяца компания выплатила сотрудникам около 5 тыс. рублей за сотню выявленных ошибок.

Через полгода после начала эксперимента процедуру сообщения о выявленных ошибках решили оптимизировать. В каждом отделе были заведены специальные «Журналы проблем». Проблемам (руководители «Инвитро» убеждены, что это более позитивное понятие, чем «ошибка») присвоили коды. В журнал теперь вносились не только имя сотрудника, заметившего несоответствие, время регистрации, суть ошибки, но и код конкретной проблемы. Подобный способ отчетности позволял легко выделить часто повторяющийся брак, выявить и устранить системные сбои. «Однажды при анализе проблем

мы заметили, что одну и ту же ошибку в течение месяца повторял один и тот же сотрудник,– рассказывает Елена Кондрашева.– Когда мы стали выяснять причины происходящего, то выяснили, что за время отпуска этого работника в производственный процесс были внесены технологические изменения, о которых ему просто забыли сказать». Еще через несколько месяцев бумажный журнал трансформировался в электронную версию и стал более доступен. Любой сотрудник в любое время мог занести туда сведения о проблемах, которые в режиме онлайн отслеживал секретарь, или посмотреть на ошибки, которые вписали в журнал другие сотрудники.

Эксперимент проводился два года. Как утверждает руководство «Инвитро», опыт необычного поощрения помог выявить и решить ряд проблем. Учет ошибок показал, что 98% брака допускается всего на нескольких этапах работы. Самыми проблемными зонами оказались точки регистрации – здесь в фамилиях пациентов часто допускались ошибки, путались адреса и проч. Чтобы исправить ситуацию, в компании перешли на систему штрих-кодов. Кроме этого, чтобы избежать неточностей, данные о пациенте при регистрации стали вноситься печатными буквами. Еще одной проблемной зоной была курьерская служба. Чтобы сократить время на дорогу, были стандартизированы маршруты к постоянным партнерам и введены путевые листы с контрольными сроками (когда курьер забирает анализы из процедурного кабинета, когда привозит их в лабораторию, когда забирает результаты и когда доставляет их клиенту).

Главным результатом стал выработанный у сотрудников «рефлекс» информирования об ошибках. Электронный «Журнал проблем» по-прежнему ведется, и каждый месяц в него поступает около 100 записей.

Борьба с браком в мебельной компании «Шатура»

В ОАО «Мебельная компания "Шатура"» сотрудники уже десять лет работают под лозунгом «Не при-

нимай брак, не производи брак, не передавай брак дальше». Если рабочий на конвейере получает дефектную деталь, замечает ее и откладывает в сторону, компания платит ему за такую деталь как за годную. Если сотрудник сам произвел брак и не стал передавать его дальше, ему также выплачивается премия, размер которой определяется стоимостью производства дефектной детали. Однако если работник допускает брак и передает его дальше и это обнаруживается на следующем участке конвейера, компания такого работника штрафует в размере десятикратной стоимости операции. По словам **Валентина Зверева,** генерального директора компании, система с 1994 года работает настолько хорошо, что улучшать ее или отказываться от опыта в «Шатуре» не видят смысла. Процент брака в компании снизился с единиц до 0,012.

Организации используют различные поощрения для привлечения и закрепления работников и для того, чтобы мотивировать их к достижению личных и организационных целей. Руководители, желая добиться от подчиненных желательного поведения и нужных рабочих результатов, используют такие поощрения, как оплата, переводы, продвижение по службе, похвала и признание заслуг работника. Приведем несколько примеров использования позитивного подкрепления в практике работы нескольких западных компаний.

Опыт лучших компаний

Стимулирование посещаемости на заводах «Тойота» в США

Для «Тойота» явка персонала на работу чрезвычайно важна, поскольку бережливое производство укомплектовано высококвалифицированными кадрами, и каждый сотрудник является частью команды. Премию за отличную явку получают те сотрудники, у которых в течение года не было ни одного дня пропуска работы (при этом невыход на работу по болезни и другим

уважительным причинам тоже считается пропуском). Те, кто удостоен такой награды, приглашаются на большой банкет. Там проводится лотерея, в которой разыгрывается около десяти автомобилей «Тойота» последних моделей. Премию за отличную явку получают 60-70% сотрудников «Тойота». Это значит, что они не пропустили ни одного дня и ни разу не опоздали.

Положительные эмоции в качестве подкрепления (компания «Таппервэр»)

Главной задачей руководства «Таппервэр» (сетевая компания, занимающаяся продажей пластиковой посуды) является мотивация более 80 тысяч торговых агентов, а главным средством – собрание. Каждый понедельник вечером все продавцы приходят на собрание по подведению итогов. На собрании каждый торговый агент выходит на сцену в порядке, обратном объему продаж за прошлую неделю, во время процедуры подведения итогов работы. Коллеги приветствуют их общим вставанием. Почти каждая женщина, если она сделала хоть что-нибудь, получает брошку или значок – или несколько брошек или значков. Затем они повторяют всю процедуру, выходя небольшими группами. С одной стороны, это довольно утомительная процедура, которой нельзя избежать. А с другой стороны, она пронизана положительной атмосферой: каждый выигрывает; все мероприятие идет под аплодисменты и большую шумиху; вся процедура оценки неформальна и не перегружена бумагами. Вся система в «Таппервэр» нацелена на создание поводов для хороших новостей и прославление победителей. Каждую неделю происходит несколько подведений итогов. Например, выявление агента, который добился наибольшего роста продаж за прошедшие восемь недель. Каждый год проводится 30 Дней юбилея, во время которых 15 тысяч человек награждаются всевозможными знаками отличия и призами. Это среда, которая максимально нацелена на использование положительного подкрепления.

Внутренние и внешние поощрения

Подкрепления могут быть как внешними (деньги, похвала, награды и т.п.), так и внутренними (интерес к заданию, возможность роста, самореализации и т.п.). И те и другие могут направлять и контролировать деятельность человека и служить источником удовлетворения. На практике при формировании желательного поведения руководители, (преподаватели, родители) в основном опираются на внешние награды. При этом они исходят из того, что внешнее поощрение будет положительно сказываться на внутреннем интересе человека к заданию

Однако при определенных условиях между внешними и внутренними наградами могут возникать негативные взаимосвязи. Например, добавление внешних стимулов (оценок) в деятельность, к которой у школьников есть внутренний интерес, способно преобразовать захватывающую деятельность в такое поведение, которое не будет выполняться без дополнительного внешнего давления. Поэтому чтобы поддержать в учениках внутреннюю мотивацию к обучению, рекомендуется использовать внешние поощрения разборчиво. На практике лучше свести внешнее давление к минимуму, если задание интересно и скорее всего будет выполнено и так. Внешнюю награду стоит давать в том случае, когда задача неинтересна и дети при обычных условиях не будут ее выполнять.

Такой же эффект наблюдался и в добровольческих организациях: предложение оплаты за добровольную деятельность снижает интерес к самой деятельности.

Итак, главное в формировании желательного поведения:

– положительное подкрепление любого успешного действия исполнителей;

– изыскание любых возможностей для информирования сотрудников о том, какое поведение компания считает желательным.

Кто-то из очень умных людей сказал, что главное здесь –«поймать работника в тот момент, когда он делает что-то правильно, и поощрить за это».

Говорит Джек Уэлч, глава *General Electric*[19]

«... мы часто находили повод для праздника: например, получив заказ стоимостью 500 долларов на пластиковые гранулы, по пути домой мы заходили выпить пива. Мы включали каждого нашего клиента с заказом от 500 долларов в «Клуб 500», вешали его имя на стену и устраивали вечеринку после каждой десятки новых членов «Клуба».

Мы отмечали свои успехи в Селкерке и Питтсфилде вечеринками с бочонками пива и пиццей в середине 60-х- – задолго до того, как они вошли в моду среди компаний Силиконовой долины!»

Запомните, это важно!

Когда поощрения не имеют мотивирующей силы

- ☞ Если поощрение создает у человека впечатление, что им манипулируют.
- ☞ Если человеку стыдно за свои поступки.
- ☞ Если поощряется деятельность, которая сама по себе нравится человеку и которую он с удовольствием выполняет без всяких наград.
- ☞ Если поощрения не связаны с достижениями.
- ☞ Если поощряются как хорошие, так и средние результаты.
- ☞ Если поощрения превращаются в обычную рутинную процедуру.

[19] Уэлч Д. Мои годы в GE / Джек Уэлч, Джон Бирн; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006, с. 52.

Организации обычно получают от своих работников то, что они подкрепляют

Система стимулирования должна быть спроектирована так, чтобы подкреплять желательные виды поведения. Например, льготы за выслугу лет будут поощрять именно длительную работу в организации, премии за отсутствие брака – качественную работу и т.п.

Однако достаточно часто можно наблюдать картину, когда руководители, провозглашая какие-то цели, используют для их достижения средства, которые вступают в противоречие с заявленными целями. Например, «Наша задача – избавиться от пассивности и безынициативности персонала», однако вся система поощрения направлена при этом не на стимулирование инициативы и развитие творчества, а на поддержание дисциплины и исполнительности.

Внимание – проблема!

Хорошей иллюстрацией того, как можно тормозить любые проявления творческой активности работников, может служить система поощрений, бывшая в ходу в свое время в компании U.S. Forest Service. Если сотрудник U.S. Forest Service желал внедрить какое-то усовершенствование, ему предлагалось заполнить огромную четырехстраничную форму. В одном из региональных отделений компании, в котором работало около 2500 сотрудников, за четыре года было передано на рассмотрение всего 252 идеи (одно инновационное предложение на человека за сорок лет)!

U.S. Forest Service решила изменить эту систему. Теперь работник, желающий предложить какую-либо идею, может воспользоваться электронной почтой и быстро отправить краткое сообщение по соответствующему адресу. Если в течение тридцати дней он не получает ответа руководства, работник может внедрять свое предложение, считая, что получил молчаливое одобрение. В первый же год после введения новой процедуры сотрудниками компании было выдвинуто 6000 новых предложений.

Ниже приведена таблица, в которой представлены часто наблюдающиеся в разных организациях расхождения межу заявляемыми целями и реальной практикой стимулирования.

Таблица 5-1

Заявляемые цели и показатели, по которым производится поощрение

Мы надеемся на…	***Мы премируем за…***
Долгосрочный рост рабочих показателей; повышение ответственности	Квартальные достижения
Командную работу	Индивидуальные усилия
Постановку целей, требующих приложения особых усилий	Выполнение поставленных задач; объема работы
Сокращение штата; сокращение издержек	Подбор кадров; набор новых работников
Вовлеченность всех в достижение высокого качества	Действия в соответствии со стандартами, правилами и регламентами, даже если они и являются несовершенными
Энтузиазм, проявление инициативы	Согласие с начальством
Своевременное выявление недостатков	Доклады о благополучном положении
Работу в команде и сотрудничество	Лучших работников команды
Предложение инноваций и готовность идти на риск	Проверенные методы и отсутствие ошибок
Развитие профессиональных навыков	Технические достижения и завоевания
Заинтересованность и самостоятельность сотрудников	Жесткий контроль над действиями и ресурсами
Высокий уровень достижений (результат)	Затраченные усилия (процесс)

Хочется еще раз напомнить, что декларации и заявления о намерениях, не подкрепленные реальными действиями руководства, не принесут желаемых результатов. Сотрудники очень быстро понимают, чего на самом деле хочет руководство. Вот что сказал об этом один менеджер транснациональной промышленной корпорации: «В нашей компании инновационные инициативы очень приветствуются — после 23.30».

Избегание

Избегание связано со стремлением избавиться от негативных последствий нежелательного поведения, результатом чего является снижение частоты нежелательных реакций. Например, более интенсивная работа сотрудника с целью более быстрого ее завершения может иметь в основе стремление избежать критики, нотаций или выговора со стороны руководителя.

При этом следует помнить об опасности игнорирования особенностей человеческой психологии. Так, люди склонны болезненно реагировать на ситуацию, когда их старания и предложения, направленные на повышение эффективности труда, приводят только к большей нагрузке в работе, без какой-либо компенсации со стороны компании и без дополнительных поощрений. Это убивает всякую инициативу. Не случайно, наверное, сложилась поговорка, что инициатива наказуема.

Угашение

Угашение – это снижение частоты проявления и постепенное исчезновение таких форм поведения, которые никак не подкрепляются. Для того чтобы прекратить нежелательное поведение, руководитель может перестать подкреплять его. Если подкрепление отменяется, индивиды продолжают демонстрировать привычное поведение в течение некоторого времени; через какое-то время частота и интенсивность такого поведения снижаются, и постепенно оно исчезает совсем. Например, руководитель может не поддерживать попытки подчиненных выставлять в невыгодном свете своих коллег, не проявляя интереса к подобной информации и отбивая таким образом привычку к подобному поведению.

Наказание

Если возникает необходимость заставить работников отказаться от нежелательного поведения, руководитель может прибегнуть к наказанию. Наказание предполагает использование в отношении работника неприятных или нежелательных для него последствий конкретного поведения. Примеры наказуемого поведения: прогулы, опоздания, нарушения правил техники безопасности, грубость клиентам, воровство, пьянство и употребление наркотиков на рабочем месте и т.п. В качестве наказаний может выступать критика, лишение премии, понижение в должности или угроза увольнения. Наказания призваны снизить частоту проявления или полностью прекратить нежелательное поведение.

Однако важно помнить, что наказание может остановить нежелательное поведение, но оно не показывает сотрудникам, какое поведение на самом деле ожидает от них руководство.

Наказание может остановить нежелательное поведение, но не учит желательному поведению.

И важно помнить еще одну вещь – наказание, особенно если оно воспринимается как несправедливое, снижает заинтересованность работников в достижении целей организации, убивает в них желание трудиться с полной отдачей сил.

Говорит Ральф Ларсен, председатель совета директоров и главный исполнительный директор компании *Johnson & Johnson*

Ларсен считает, что штрафы – это не самый лучший способ пробуждать в людях лучшие качества.

«Поставленные задачи, разумеется, надо выполнять, – говорит он, – но у нас в компании работают

люди с очень высокой мотивацией, готовые вывернуться наизнанку ради того, чтобы выполнить работу качественно, и они, как правило, сами определяют для себя более трудные цели, нежели те, которые мы перед ними ставим. С моей точки зрения, недостойно и неправильно ставить людей в такую жесткую финансовую зависимость и выжимать из них последние соки. Кроме того, в такой ситуации они стараются занизить цели, а не завышать их»[20].

Его мнение полностью поддерживает Джек Уэлч.

Говорит Джек Уэлч, глава *General Electric*[21]

Человеку, допустившему ошибку, наказание не поможет. Нет смысла усугублять его чувство вины. Неудачника нужно подбодрить: это может вернуть ему уверенность в себе. Поэтому во время обсуждений операционных вопросов мы в *GE* применяем шутливую меру: если один из CEO отделений подвергается критике, а кто-то из участников совещания присоединяется к ней, председатель вынимает белый платок и бросает его в воздух – это сигнал, что критикан должен остановиться.

Если ругать человека, когда ему и так трудно, он может попасть в «водоворот *GE*»: паника и неуверенность в собственных силах заставляют его ошибаться снова и снова. Это явление свойственно не только *GE*.

Я видел, как это происходило с сильными, умными и уверенными в себе руководителями направлений, стоившими миллиарды долларов. Пока все шло хорошо, они вели себя уверенно; но стоило им не выполнить план или заключить неудачную сделку, как в их душу закрадывался страх. Попав под огонь критики, они были готовы согласиться на что угодно, лишь бы поскорее закончить неприятный разговор и продержаться еще один день.

[20] Нефф Т. Дж., Ситрин Дж. М.. Уроки лидеров. - М.: ООО «Издательство АСТ», 2003

[21] Уэлч Д. Мои годы в GE / Джек Уэлч, Джон Бирн; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006, с. 45-46..

На подобное больно смотреть. Выбраться из такого «водоворота» способны немногие. Я прилагал все усилия, чтобы помочь людям пережить этот трудный период или, еще лучше, избежать его.

Конечно, нужно избавляться от самонадеянных людей, которые отказываются учиться на собственных ошибках. Но если работник хороший и явно терзается из-за своего промаха, мы обязаны помочь ему пережить эту ситуацию.

Запомните, это важно!

Что надо знать об использовании наказаний

1. Цель наказания – уменьшить проявления нежелательного поведения. Однако если наказание достаточно суровое и применяется в течение длительного времени, оно может также подавлять проявления желательного поведения (снижение производительности, лояльности, ответственности).
2. Использование наказаний может приводить к нежелательным эффектам (раздражительность, агрессивность, враждебность по отношению к руководству, скрытый или открытый саботаж).
3. Наказываемые работники могут попытаться избежать наказания (невыходы на работу как по уважительным, так и по неуважительным причинам, увольнение из организации по собственному желанию).
4. Действие наказания является временным, и если наказание отменяется, то нежелательная реакция может восстанавливаться в полном объеме.
5. Наказание может иметь негативное действие на других (не наказываемых) работников. Наказание, особенно несправедливое, с точки зрения работников, снижает их готовность к сотрудничеству с руководством и удовлетворенность своей работой.

Подход Скиннера встретил очень большое понимание среди руководителей многих американских компаний, и его идеи получили отражение в практике работы с персоналом. Ниже приведена таблица, в которой показано, как теоретические подходы Скиннера использовались в практике управления человеческими ресурсами ведущих компаний США.

Рекомендации для руководителей

КАК ДОБИТЬСЯ ОТ ПОДЧИНЕННЫХ НУЖНОГО ПОВЕДЕНИЯ

1. **Не поощряйте всех работников одинаково.** Для того чтобы подкрепление поведения было эффективным, поощрения должны быть четко связаны с результатами работы. Одинаковое поощрение («уравниловка») подкрепляет средних или плохих работников и не стимулирует высокую производительность.
2. **Своевременность** является решающим фактором при формировании требуемого поведения. Поощрение должно быть близким во времени с подкрепляемым поведением или действиями. Важно, чтобы реакция была быстрой. Чтобы поддерживать заинтересованность, награды должны быть достаточно частыми.
3. **Отсутствие реакции тоже может оказывать влияние на поведение.** Руководители влияют на своих подчиненных как тем, что они делают, так и тем, чего они не делают. Например, отсутствие похвалы по отношению к отличившемуся работнику может привести к тому, что в следующий раз он проявит меньше рвения для достижения высокого результата.
4. **Информируйте подчиненных о том, что они могут или должны сделать, чтобы получить подкрепление.** Людей следует последовательно вознаграждать за те показатели в работе, которые организация ожидает и желает от них получить. Установление стандартов работы позволит работникам лучше понять, что они должны делать, чтобы получить поощрение; в соответствии с этим они смогут изменить свою работу.

Таблица 5-2.[1]

Использование принципов теории подкреплений в ряде организаций США

Организация	*Категория работников*	*Цели программы*	*Частота обратной связи*	*Применяемое подкрепление*	*Результаты*
Michigan Bell Telephone	Производственные рабочие (механики, ремонтники и др.)	Снижение текучести кадров и прогулов, Повышение производительности труда Улучшение отношений между руководством и профсоюзом	Ежедневно и еженедельно - невысокий размер поощрений; Ежемесячно и ежеквартально более высокий размер поощрений	Похвала и признание Возможность оценить свой прогресс	Посещаемость возросла на 50% Производительность и эффективность стали выше уровня стандарта
Connecticut General Life Insurance Company	Офисные работники и низшее звено руководства	Снижение уровня невыходов Уменьшение числа опозданий	При каждом нарушении	Обратная связь для работника Системная обратная связь Заработанное свободное время	Заметно снизился уровень невыходов и опозданий Некоторые подразделения отказались использовать позитивное подкрепление, поскольку сочли это «устаревшим»
General Electric Company	Работники всех уровней	Снижение прогулов и текучести кадров Улучшение обучения Увеличение производительности	Использование ролевых и имитационных игр как инструментов обучения	Похвала Награды Конструктивная обратная связь	Экономия издержек Рост производительности Повышение самоуважения в группах нацменьшинств Уменьшение прямых издержек на рабочую силу
B.F.Goodrich Company	Производственные работники всех уровней	Более эффективное проведение совещаний Рост производительности	Еженедельно	Похвала Признание Свобода выбора работ	Производительность возросла более чем на 300%

[1] J.M.Ivancevich, M.T.Matteson. Organizational Behavior and Management, 2nd ed. 1990 : Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, p 179.

5. Информируйте подчиненных о том, что они делают неправильно. Если руководитель лишает своего подчиненного премии, не объясняя, почему он делает это, то подчиненный может не понимать, какое поведение руководитель счел нежелательным.

По сравнению с другими теориями трудовой мотивации теория подкреплений является подходом, элементы которого руководители чаще всего используют в работе. В своей повседневной деятельности вы можете не иметь времени на изучение потребностей отдельных подчиненных, особенно в большом рабочем коллективе. А установление четких ориентиров приемлемого поведения и позитивных и негативных подкреплений экономит время и помогает управлять поведением работников. Кроме того, этот подход особенно полезен для обучения работников.

ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Контрольные вопросы

Скиннер писал: «Что касается чувства долга и добродетели – в том смысле, как их обычно понимают, – они никому не нужны. Они хорошо объясняют поведение человека, когда его никто не принуждает, чем, очевидно, можно объяснить их появление. Там же, где такое принуждение есть, добродетель никому не нужна».

Какие действия руководителя будут принуждать работников к проявлениям «чувства долга и добродетелей – в том смысле, как их обычно понимают»?

Вернитесь к «Притче о гончаре и мальчишках» на с. 141.

Объясните описанный эффект с точки зрения теории подкреплений.

Ситуация для анализа

Клуб 100

В 1981 году Даниэль К. Бойл из фирмы «Даймонд Интернейшнл» подал идею создания «Клуба 100» на заводе этой фирмы, изготавливающем картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем кадровой службы этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять «трудным» работникам и малозначительным трудовым спорам. В этой связи идея «Клуба 100» возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что и были обязаны делать.

На заводе работало 300 человек, 25% из них были членами профсоюза работников бумажной промышленности. Моральный дух персонала был очень низок. Проведенные незадолго перед этим опросы показали, что 79% работников считали, что их работа оплачивается слишком низко.

Идея «Клуба 100» представляла собой план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы. За год работы без пропусков начислялось 25 баллов, за год без нарушений дисциплины – 25 баллов, за год работы без опозданий – 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения.

Работники, набравшие 100 баллов, получали куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100». Работники, набравшие более 150 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки.

Только за первый год после реализации идеи «Клуба 100» производительность труда на заводе возросла на 14,7%. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенный через два года после начала реализации опрос работников показал, что 86% из них чувствует, что руководство считает их работу важной, а 81% считал, что фирма воздает им должное. После того, как реализация плана «Клуба 100» началась на других заводах фирмы, в отделении «Даймонд Фибергласс Продактс» в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда возросла на 14,5%.

Как бы вы объяснили полученные результаты, используя поведенческую теорию подкреплений?

Ситуация для анализа

Бесплатная доставка пиццы в Domino's pizza

Пиццерия *Domino's pizza* гарантировала доставку в течение 30 минут, по истечении этого времени клиент не должен был платить за доставленную пиццу. Гарантия была безусловной: ни плохая погода, ни дорожные пробки, ни поломки не могли служить оправданием задержки доставки. Не менее важно и то, что клиент был избавлен от необходимости предъявлять претензии. Он просто брал свою пиццу и не платил.

Гарантия была отменена после того, как водитель, спешивший выполнить заказ, сбил пешехода, и суд приговорил компанию к штрафу в размере 78 миллионов долларов.

Почему компания отменила гарантию быстрой доставки пиццы?

Ситуация для анализа

Точный расчет

Такси, которое должно было отвезти меня в аэропорт, подъехало к гостинице, как и было заказано, в 23.00. Водитель явно торопился и выглядел раздраженным. Он сказал мне, что поскольку время позднее, а гостиница находится вне его обычного маршрута, то ему будет трудно вписаться в расписание на обратном пути. Шофер извинился за то, что пару раз он затормозил так резко, что я чуть не вышиб головой лобовое стекло.

Меня удивило его поведение (которое сильно отличалось от поведения водителей такси в других городах), поэтому я спросил его, что случится, если он опоздает к следующему заказу.

«Три дня без оплаты», – ответил он. Затем он пояснил, что если бы случилась какая-то авария – неважно, большая или маленькая (и даже если он был не виноват) – это также привело бы к такому же штрафу. Поворачивая направо, он был вынужден переждать нескольких пешеходов, медленно переходивших дорогу. Он нетерпеливо объяснил, что если бы он зацепил пешехода, «то это двенадцать штрафных баллов, которые автоматически приводят к пяти дням без оплаты».

Я попытался представить, какие колесики вертятся у него голове: «Если я опоздаю, то это три дня штрафа, а если я со-

бью пешехода, это пять дней». Неудивительно, что он выбрал первое.

Как следовало бы изменить эту систему, чтобы гарантировать хороший сервис?

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ 1 РАЗДЕЛА

Подводя итог рассмотрению теоретических подходов к мотивации, приведем пример практического использования теоретических подходов в практике такого признанного лидера автомобилестроения, как концерн «Тойота». Выдающиеся успехи компании в значительной степени определяются ее способностью эффективно воздействовать на мотивацию своих сотрудников. Последовательное применение разных теоретических подходов является образцом стремления взять от теории все лучшее и реализовать это на практике – вот почему такая политика дает отличные результаты в работе компании. Самое важное здесь – осознанность, четкое понимание решаемых задач и системный подход к мотивации персонала.

Опыт лучших компаний

Теории мотивации и подход Тойота[22]

Иерархия потребностей Маслоу

Если вы работаете в Тойота, ваши потребности низших уровней удовлетворены. Вам хорошо платят, вам гарантирована занятость, и вы работаете в безопасных, контролируемых условиях. В удовлетворении социальных потребностей вам помогает рабочая группа

[22] Лайкер Дж. «Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущем компании мира. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005, стр. 253-254

и самые разные виды общественной деятельности на работе и после нее. В практике Тойота часто используются рабочие ситуации, требующие напряжения сил и самоотдачи, чтобы воспитывать в людях уверенность в себе, позволяя им экспериментировать и идти к высотам мастерства, а значит, к самоактуализации.

Теория обогащения труда Герцберга

Герцберг утверждал, что низшие уровни пирамиды Маслоу действуют как гигиенические факторы. Их неблагоприятное состояние приводит к неудовлетворенности, однако их хорошее состояние еще не обеспечивает позитивной мотивации. Так, прекрасные условия труда, отличная столовая, хорошая зарплата и прочие льготы могут удержать людей на данном месте работы, но не заставят их работать более усердно. Если вы действительно стремитесь мотивировать людей, вам следует, не ограничиваясь гигиеническими факторами, сделать работу более привлекательной, за счет лучшего понимания сотрудниками значимости их работы, большей самостоятельности и законченности заданий, улучшения обратной связи и повышения ответственности за конечные результаты.

Тойота прекрасно справляется с обеспечением гигиенических факторов. Ее служащим гарантированы занятость и позитивная рабочая атмосфера. На первый взгляд, в работе на сборочной линии нет ни намека на какое-нибудь «обогащение». Люди бездумно выполняют одни и те же операции и отвечают лишь за крохотную часть общего дела. Однако благодаря TPS (Toyota Production System – Производственная система «Тойоты») мотивация выполнения рабочих заданий существенно повышается, и «Тойота» постоянно работает над созданием таких сборочных линий, которые делают труд более обогащенным. Это смена видов деятельности, когда команда отвечает за один из узлов автомобиля целиком, различные виды обратной связи,

в процессе которой оценивается, насколько успешно рабочие справляются со своими обязанностями, система, которая позволяет рабочему проявлять инициативу при решении проблем, и автономные рабочие группы при решении задач.

Тойота начала заниматься обогащением труда в 1990-е годы и стала компоновать сборочные линии таким образом, чтобы сборка подсистем автомобиля осуществлялась на отдельных участках линии. Так, рабочая группа может заниматься исключительно сборкой электрической схемы. Работа инженерно-технического персонала в Тойота организована таким образом, что одна и та же команда ведет проект от начала и до конца. Например, за дизайн салона, начиная с художественного дизайна и заканчивая производством, отвечает одна группа. Это позволяет повысить целостность, и работа становится более разнообразной.

Научный менеджмент Тейлора

Система Тойота опирается на стандартизацию, но в TPS рабочие обязаны совершенствовать стандартизованную работу.

Подход Скиннера

Система Тойота идеальна для модификации поведения. Обратная связь осуществляется мгновенно. Негативная обратная связь не носит личностного характера, а люди оценивают качество собственной работы без помощи начальника, немедленно выявляя проблемы, связанные с качеством. Что касается похвалы или выговора от начальства, то они всегда находятся рядом, в цехе, обеспечивая оперативную обратную связь. Для этого руководители проходят специальную подготовку.

Другой пример – уже приведенная выше политика борьбы за стопроцентную явку (с 151).

Важнейшие теории мотивации и подход Тойота: резюме

Теория мотивации	*Концепция*	*Подход Тойота*
Иерархия потребностей Маслоу	Удовлетворять потребности нижних уровней и продвигать служащих по служебной лестнице, обеспечивая возможности для их самоактуализации	Гарантия занятости, достойная оплата, безопасные условия труда обеспечивают удовлетворение потребностей нижних уровней. Производственная культура непрерывного совершенствования способствует самоактуализации
Теория обогащения труда Герцберга	Устранение факторов, которые вызывают неудовлетворенность (гигиенические факторы) и способствовать тому, чтобы преобладали факторы, вызывающие удовлетворенность (мотиваторы)	5S, эргономические программы, применение средств визуального контроля, управление персоналом, ориентированное на гигиенические факторы. Непрерывное совершенствование, смена видов деятельности и встроенные факторы мотивации, обеспечиваемые системой поддержки и обратной связи
Научный менеджмент Тейлора	Отбор на основе научного подхода, планирование стандартизированных заданий, обучение и денежные поощрения за эффективную работу с соблюдением стандартов	Все принципы научного менеджмента, но не на индивидуальном, а на групповом уровне и с опорой на заинтересованное участие сотрудников

Подход Скиннера	Немедленно поощрять желательные формы поведения в их естественном проявлении	Непрерывный поток и система сигнализации при возникновении неполадок обеспечивают операивную обратную связь. Лидеры групп постоянно находятся в цехе и заботятся о поощрении желательных форм поведения

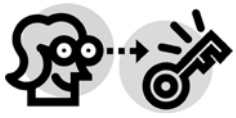
Итак, мы рассмотрели основные теоретические подходы к мотивации труда. Каждая теория имеет свою интерпретацию психологических механизмов, заставляющих людей работать. В каждой теории оплата труда выступает в качестве одного из наиболее важных элементов. Предлагаем вам задание, которое поможет вам проверить ваше понимание теорий мотивации и закрепить полученные знания.

Итоговое задание для самостоятельной работы

Никто не ставит под сомнение утверждение, что деньги являются главным стимулом, мотивирующим человека к производительному труду. Но для того чтобы использовать этот мощный стимул более эффективно, надо четко понимать, на какие потребности он работает, какие функции выполняет, какие задачи может решать.

Напишите, какие функции выполняют деньги в каждой из указанных теорий, а затем сравните свои ответы с правильными ответами, приведенными в конце главы.

Теория мотивации	Роль оплаты
Научное управление Ф.Тейлора	
Иерархическая модель потребностей Маслоу	
Двухфакторная теория Герцберга	
Теория справедливости Адамса	
Теория ожиданий Врума	
Теория подкреплений Скиннера	



Правильные ответы к заданию со с. 205

Роль оплаты с точки зрения разных теорий мотивации

Теория мотивации	Роль оплаты
Научное управление Ф.Тейлора	1. Деньги являются единственным мотиватором 2. Четкая связь оплаты с результатами труда
Иерархическая модель потребностей Маслоу	Оплата является стимулом, который может удовлетворять ряд потребностей: • физиологические • безопасности (как физической, так и психологической) • потребности в уважении, оценке, признании • самореализации
Двухфакторная теория Герцберга	Оплата может рассматриваться как гигиенический фактор. Если работник рассматривает ее как слишком низкую, он будет испытывать неудовлетворенность. Оплата также может стать мотиватором если она рассматривается как форма признания заслуг, как справедливая оценка достижений и т.д., «это, – по словам Герцберга, – больше, чем деньги; это означает хорошую работу; это значит, что человек растет профессионально».
Теория справедливости Адамса	Оплата является одним из основных ориентиров (результатов), которые люди используют, чтобы сравнить себя с другими.

Теория ожиданий Врума	Если индивид считает, что увеличение производительности приведет к большей оплате (инструментальность), то результатом будет более высокий уровень мотивации. Подобным образом, если человек понимает, что дополнительные усилия должны привести к большей оплате (ожидания), то он принимает решение о более напряженной работе. Предлагаемые финансовые поощрения должны быть привлекательными для работников (валентность)
Теория подкреплений Скиннера	Оплата выступает в качестве позитивного стимула, подкрепляющего желательное поведение